



Relevância das características dos gestores na propensão à exportação das PMEs: uma análise exploratória do caso Português

Cátia Andreia Leite Correia

090482040

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Orientadora: Prof.^a Rosa Maria Correia Fernandes Portela Forte

Setembro 2013

Breve nota biográfica sobre a autora

Cátia Andreia Leite Correia nasceu no Porto a 28 de Abril de 1983. É a mais velha de quatro irmãs, casada e com um filho, nascido em Janeiro último.

É licenciada em Economia pela Faculdade de Economia do Porto desde Setembro de 2007. Durante a licenciatura teve oportunidade de estudar em Osnabrück, Alemanha, ao abrigo do Programa Erasmus.

Iniciou o seu percurso profissional em Maio de 2007, tendo uma experiência diversificada ao longo dos últimos 6 anos. Em 2008 realizou um estágio em Bruxelas, Bélgica, e em 2010 criou uma empresa, projeto no qual esteve integrada dois anos. Atualmente trabalha como consultora na área de incentivos às empresas.

Candidatou-se ao Mestrado em Economia e Administração de Empresas em 2009, com o objetivo de consolidar conhecimentos e alavancar as suas opções profissionais.

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, a professora Rosa Forte, pelo seu contributo decisivo em todo o processo, pelo constante incentivo, total disponibilidade, compreensão, comentários e sugestões, sem os quais não teria conseguido concluir esta etapa.

À Mafalda e ao Ricardo.

Ao João.

E ao Afonso, por dormir a noite toda.

Resumo

A internacionalização é uma estratégia que, cada vez mais, as empresas são impelidas a adotar, na tentativa de se manterem competitivas e assegurarem o seu crescimento e sobrevivência. Uma das primeiras formas de abertura a novos mercados é através da exportação, devido ao menor envolvimento, financeiro e de recursos, que implica. A literatura tem-se dedicado ao estudo dos determinantes da performance exportadora, negligenciando a fase pré-exportadora relacionada com a decisão de exportar, ou seja, a propensão à exportação. Neste sentido, o presente trabalho centra-se no estudo dos determinantes da propensão à exportação das PME's portuguesas, justificando-se a escolha pelo peso que as PME's têm no tecido empresarial português, que não se reflete no peso que têm nas exportações. O que concorre para a decisão de exportar ou não? Principalmente, quem toma essa decisão? O objetivo é analisar de que modo a gestão tem influência nessa decisão e, por inerência, quais as influências pessoais da gestão na decisão da empresa, esperando contribuir para melhorar o conhecimento nesta área. Recorrendo ao inquérito por questionário aos *CEOs* de um conjunto de PME's portuguesas, os resultados da análise exploratória dos dados obtidos apontam para a existência de algumas diferenças nas características dos gestores do grupo das empresas exportadoras e do grupo das empresas não exportadoras. Em particular, o grupo de PME's exportadoras apresenta uma maior percentagem de *CEOs* que participam no capital da empresa, desempenharam anteriormente outras funções na empresa, são mais recetivos à mudança e determinados, possuem mais anos de experiência e experiência no estrangeiro, são mais velhos e maioritariamente homens. Estes resultados são importantes, nomeadamente para as empresas, pois contribuem para uma melhor compreensão por parte destas de qual o tipo de colaborador necessário para fomentar o seu perfil exportador.

Palavras-chave:

Exportação, Propensão à exportação, Características dos gestores, PME's

Abstract

Internationalization presents itself as a strategy that more often companies are driven to adopt, in order to remain competitive and ensure their growth and survival. Internationalization through exports is often the first way companies choose to expand to foreign markets, due to the less involvement, both financial and in terms of resources, that implies. Literature has been dedicated to the study of the determinants of export performance, neglecting the prior step related to the decision to begin exporting, that is, the export propensity. In this way, the present study focuses on the study of the determinants of export propensity of Portuguese SMEs; this choice occurs due to the representative weight SMEs have in Portuguese business, which is not reflected on their weight on total exports. What originates the decision to export? More importantly, who makes this decision? The aim is to analyze to what extent management plays a vital role in this decision, and consequently which personal characteristics influence the propensity to export, hoping to contribute to improve the knowledge in this area. Using a questionnaire survey to the *CEOs* of a number of Portuguese SMEs, the results of the exploratory analysis of the data obtained point to the existence of some differences in the characteristics of the managers of exporting firms and the managers of non-exporting firms. In particular, the group of exporting SMEs has a higher percentage of *CEOs* participating in the company's capital, *CEOs* who have previously played other roles in the company, are more receptive to change, have more years of experience and professional experience abroad, and are older and mostly men. These results are important, especially for companies, as they contribute to a better understanding on their part of the type of manager needed to boost its export profile.

Keywords:

Export, Propensity to export, Managers' characteristics, SMEs

Índice de Conteúdos

Breve nota biográfica sobre a autora	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Conteúdos.....	vi
Índice de tabelas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Lista de abreviaturas	x
Introdução	1
Capítulo 1 - Revisão de literatura	1
1.1. Considerações introdutórias	1
1.2. Determinantes da propensão à exportação	3
1.3. A importância dos decisores e das suas características em PMEs	9
Capítulo 2 – Relevância das características dos gestores na propensão à exportação.	
Considerações metodológicas	13
2.1. Considerações iniciais	13
2.2. Metodologia	13
2.3. Breve caracterização da amostra	15
Capítulo 3 - Relevância das características dos gestores na propensão à exportação.	
Resultados empíricos.	19
3.1. Considerações iniciais	19
3.2. Análise exploratória dos dados recolhidos.....	19
3.2.1. Situação face à exportação	19
3.2.2. Caracterização das empresas exportadoras e não exportadoras	20
3.2.3. Perfil do <i>CEO</i>	24

Conclusões	34
Referências.....	36
Anexo I - Questionário	39
Anexo II - Níveis língua estrangeira Europass	40

Índice de tabelas

Tabela 1. Síntese dos determinantes da propensão à exportação	8
Tabela 2. Desempenho de outras funções - Empresas exportadoras vs não exportadoras	25
Tabela 3. Características subjetivas dos gestores - Empresas exportadoras vs não exportadoras	26
Tabela 4. Tipos de redes de contactos - Empresas exportadoras vs não exportadoras ...	27
Tabela 5. Nível de habilitações	29
Tabela 6. Área de formação	30
Tabela 7. Nível de conhecimento de línguas estrangeiras	30

Índice de gráficos

Gráfico 1. Número de trabalhadores em 2011	16
Gráfico 2. Volume de vendas (em milhares de euros) em 2011	17
Gráfico 3. Idade das empresas em 2013	18
Gráfico 4. Situação face às exportações	19
Gráfico 5. Número de trabalhadores – Empresas exportadoras vs não exportadoras.....	20
Gráfico 6. Volume de vendas – Empresas exportadoras vs não exportadoras	21
Gráfico 7. Idade da empresa – Empresas exportadoras vs não exportadoras	22
Gráfico 8. Motivos para a exportação.....	23
Gráfico 9. Participação no capital da empresa.....	24
Gráfico 10. Desempenho de outras funções na empresa	25
Gráfico 11. Cultivo de rede de contactos profissionais	27
Gráfico 12. Experiência profissional em anos	28
Gráfico 13. Experiência profissional no estrangeiro	29
Gráfico 14. Faixa etária	31
Gráfico 15. Género	32

Lista de abreviaturas

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CEO – Chief Executive Officer

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME – Pequenas e Médias Empresas

Introdução

Na atual conjuntura económica, caracterizada por diminuições no consumo e procura interna, crescente encerramento de empresas e consequente aumento do desemprego (INE, 2010), a importância dos mercados externos está na ordem do dia, sendo fundamentais para o desenvolvimento da economia portuguesa, através da progressiva internacionalização das empresas portuguesas.

A internacionalização é reconhecida como uma estratégia valiosa e progressivamente necessária, especialmente para pequenas e médias empresas (PMEs)¹ a operar em mercados de reduzida dimensão (Hsu *et al*, 2013), como é o caso do mercado português. A importância desta estratégia para a economia nacional é realçada na medida em que as PME contribuem significativamente para a competitividade, inovação e emprego (Holban e Razvan, 2009). De facto, de acordo com um relatório das Nações Unidas de 2002, citado por Sentürk e Erdem (2008), as PME representam 90% do volume de negócios mundial e entre 50% a 60% do emprego mundial. No contexto empresarial português, em que 99,9% das empresas são de pequena e média dimensão, estas são responsáveis por 77,6% do emprego e 54,8% do volume de negócios nacional, segundo dados do INE de 2010. No que diz respeito às exportações, geralmente a primeira etapa no processo de internacionalização, a percentagem de PME no total de empresas exportadoras era, em 2009, de 69,1% (de acordo com dados do INE), sendo responsáveis por 44,6% do valor global exportado. No entanto, do total de PME apenas 10% era exportadora, contribuindo com 40% do volume de negócios obtido pela totalidade de PME. Assim, torna-se importante observar os processos de internacionalização destas entidades, no sentido de averiguar porque é que muitas empresas, em particular PME, se tornaram exportadoras e outras não.

Para as empresas, a expansão para novos mercados representa uma oportunidade para crescer (Hsu *et al*, 2013), podendo em algumas situações ser a única hipótese de crescimento quando o mercado interno se encontra saturado. Tem vindo por isso a

¹ De acordo com o INE (2010, pág. 3) “A categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.” Esta definição é consistente com a classificação da União Europeia, a qual considera PME as empresas até 250 trabalhadores (Hessels e Parker, 2013).

observar-se um grande incremento na abertura aos mercados externos por PMEs (Hsu *et al*, 2013).

Existem vários modos de internacionalização e acesso aos mercados externos. A presente análise incidirá sobre a internacionalização através da exportação que é, geralmente, o modo mais comum em PMEs, dado o mais baixo risco de negócio e envolvimento de recursos quando comparado com *joint ventures* e investimento direto estrangeiro (Cerrato e Piva, 2010). Como evidenciado por Etemad e Wright (2003), os primeiros contactos de internacionalização das empresas surgem, muitas vezes, como resposta a pedidos de exportação pontuais, correspondendo a uma ação reativa. De acordo com Hsu *et al*. (2013), a expansão internacional apresenta-se como uma oportunidade de crescimento e permite o acesso a conhecimento nos novos locais, mas acarreta elevados custos e incerteza. Assim, apesar dos benefícios potenciais, a decisão de expandir o negócio para outros mercados através da exportação requer ponderação, já que existe incerteza associada a esta decisão.

Segundo Estrin *et al* (2008), a propensão à exportação por parte de uma empresa está relacionada com a escolha entre exportar ou não, distinguindo-se da intensidade exportadora que é determinada pela percentagem das vendas que é exportada. A propensão à exportação e a intensidade exportadora têm sido alvo de vários estudos, algumas vezes, em simultâneo, mas que importa diferenciar (Senturk e Erdam, 2008; Estrin *et al*, 2008). De acordo com Estrin *et al*. (2008), a propensão à exportação e a intensidade exportadora têm determinantes díspares, devendo por isso ser alvo de tratamento teórico individualizado. O presente trabalho centra-se nos determinantes da propensão à exportação, com o objectivo de perceber porque é que algumas empresas se tornam exportadoras e outras não.

Vários autores têm procurado estudar os determinantes da propensão à exportação (e.g. Javalgi *et al*, 2000; Sentürk e Erdam, 2008; Estrin *et al*, 2008; Parish e Freeman, 2011; Serra *et al*, 2012). Estes estudos têm enfatizado o papel das condicionantes internas das empresas e do ambiente institucional em que se inserem, e mesmo, nalguns casos, as características dos gestores. Contudo, este último determinante tem sido menos explorado e alguns estudos que o abordam são muito específicos (por exemplo, o estudo de Serra *et al* (2012) , que foca a propensão a exportar num setor em declínio, o setor

têxtil). Poucos estudos focam o impacto dos gestores² de topo no processo de internacionalização das empresas em que colaboram, sendo este um indicador importante a ter em consideração (Hsu *et al*, 2013), especialmente se considerarmos o papel multidisciplinar, que se torna determinante, dos gestores de PME, principalmente no seu comportamento de internacionalização (Felício *et al*, 2012). Analisar o papel dos gestores na vertente em análise será mais interessante em PMEs, já que estes ocupam muitas vezes o lugar central no processo de decisão. O seu papel será, assim, mais determinante, sendo exigido mais em termos de processamento de informação (Hsu *et al*, 2013).

Existe evidência de que gestores específicos importam e fazem a diferença, mas pouca existe acerca de quais as características que são relevantes para a performance empresarial (Kaplan *et al*, 2012). Como realçam Hsu *et al* (2013), as características dos gestores podem influenciar a implementação e processamento da informação associada com a internacionalização, a qual, por sua vez, modera os benefícios e os custos de internacionalização da empresa. Por conseguinte, o presente trabalho pretende estudar o papel das características dos gestores na decisão de exportar por parte das PMEs, baseando-se numa amostra de empresas portuguesas, procurando melhorar o conhecimento nesta área de investigação.

O presente trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: em primeiro lugar procede-se a uma revisão da literatura (Capítulo 1), começando por referir vantagens do processo da internacionalização para as empresas (Secção 1.1.), focando posteriormente a exportação e os determinantes da propensão à exportação (Secção 1.2.), e as características dos gestores (Secção 1.3.); em segundo (Capítulo 2) é abordada a metodologia a usar, bem como o processo de recolha de dados. No Capítulo 3 é apresentada a análise dos dados recolhidos. Finalmente, na Conclusão, sintetizam-se os principais resultados deste trabalho e apresentam-se as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

² Para efeitos deste estudo, os termos gestor, executivo, decisor, empresário são usados com o mesmo significado, representando o responsável pela tomada de decisão em PMEs, seja o cargo deste de CEO, diretor, presidente, sócio-gerente, entre outros.

Capítulo 1 - Revisão de literatura

1.1. Considerações introdutórias

O processo de internacionalização de uma empresa é gradual, após um período de crescimento e aquisição de experiência no seu próprio mercado interno (Etemad e Wright, 2003), sendo, no caso de PMEs, baseado nos recursos acumulados ao nível da empresa e dos sócios (Orser *et al*, 2010). A opção de internacionalizar apresenta-se como um importante recurso de crescimento em situações de limitação do mercado interno, pois permite que as empresas procurem economias de escala, aumentem o seu poder de mercado e reduzam alguns custos (Hsu *et al*, 2013). A internacionalização de PMEs advém, em certa medida, da necessidade de diversificar o risco do negócio e de abrir horizontes para outros mercados (Felício *et al*, 2012), procurando melhorar a performance através desta estratégia. Este é, no entanto, um processo com alguma complexidade, emergente da diversidade de culturas, clientes, concorrentes e leis. É necessário tempo e esforço neste processo que, se não for conduzido de forma adequada, pode trazer consequências negativas para a empresa (Hsu, W. *et al*, 2013).

De acordo com Holban e Razvan (2009) existem vários fatores que têm vindo a impulsionar a internacionalização de PMEs, destacando-se os seguintes: primeiro, o espírito empreendedor, coesão, flexibilidade e dinamismo que se observam tradicionalmente em PMEs; segundo, o aumento no nível geral de estudos da população – também com o desenvolvimento do espírito empreendedor – aumentando o número de indivíduos que podem iniciar e desenvolver atividades empreendedoras; terceiro, a evolução tecnológica, que permite uma diminuição do investimento e recursos necessários para o desenvolvimento de PMEs; quarto, as motivações reativas – são uma resposta ao meio envolvente da empresa – pressão concorrencial, diminuição das vendas no mercado interno / excesso de capacidade de produção, entre outros; por último, importa ainda salientar o papel das motivações proactivas – o interesse voluntário da empresa nos mercados internacionais no sentido de capitalizar vantagens competitivas, tais como o acesso a recursos no exterior, redução de custos, orientação da gestão para o exterior, entre outros.

A expansão internacional possibilita oportunidades de crescimento para as empresas, mas ao mesmo tempo que pode trazer grandes vantagens, tem grandes custos e elevado

grau de incerteza (Hsu *et al*, 2013). As PMEs em particular têm, muitas vezes, falta de recursos, experiência, competência e conhecimento para agir no mercado internacional, comparativamente a grandes empresas (Felício *et al*, 2012). A falta de experiência e competência da gestão e a falta de informação são apontados como os principais desafios no processo de internacionalização (Hsu *et al*, 2013). As empresas que optam pela internacionalização têm geralmente um nível de experiência no mercado doméstico significativo e operam em mercados muito concorrenciais. De acordo com Felício *et al*, (2012), uma posição forte e com potencial de crescimento no mercado interno deve influenciar as condições e escolhas da internacionalização.

A internacionalização de uma empresa pode assumir várias formas: exportação, licenciamento, subsidiárias próprias, *joint ventures*, entre outras (Brouthers, 2002). O processo de internacionalização tende a ser visto como gradual (que deve seguir um determinado caminho para ser bem sucedido) e que ocorre em diferentes etapas, existindo duas grandes linhas de pensamento – os modelos de *Uppsala*¹ e os *Innovation-Related Internationalization Models*². Em ambos, o foco é o envolvimento (crescente) das empresas nos mercados externos (Gankema *et al*, 2000), iniciando-se esse envolvimento com a exportação.

Dos vários modos de internacionalizar, o foco aqui é na exportação, analisando a propensão para exportar. A literatura existente considera que é necessário distinguir entre diferentes estádios da exportação (como a própria decisão – a propensão), quando se tem o objetivo de identificar os determinantes do comportamento exportador (Suárez-Ortega e Álamo-Vera, 2005). A propensão à exportação define-se como a escolha entre exportar ou não (Estrin *et al*, 2008), uma decisão fundamental em qualquer empresa,

¹ Os modelos foram desenvolvidos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e por Johanson e Vahlne (1977); este último trabalho descreve um processo dinâmico e gradual de aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados externos e o sucessivo envolvimento crescente nos mercados externos (Gankema *et al*, 2000).

² Estes modelos (Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) baseiam o processo de internacionalização no modelo de ciclo de vida do produto, considerando cada fase como uma inovação para a empresa. Gankema *et al* (2000) apresentam as cinco fases do modelo desenvolvido por Cavusgil: a primeira, marketing interno – a empresa apenas quer vender no mercado interno e não exporta de todo; a segunda, pré-exportação – a empresa procura informação e avalia a viabilidade de exportar; a terceira, envolvimento experimental – a empresa começa a exportar pequenas quantidades para um mercado física e culturalmente próximo; a quarta, envolvimento ativo – a empresa procura aumentar as vendas exportando para vários novos mercados; a quinta, envolvimento dedicado – a empresa depende muito dos mercados externos, representando as exportações pelo menos 40% das vendas.

assumindo-se como uma decisão estratégica e, possivelmente, empreendedora (Ganotakis e Love, 2012). Estrin *et al* (2008) referem ainda que a propensão à exportação pode ser definida como “os fatores que influenciam se as empresas estão ou não a exportar”. Apesar de a generalidade das empresas estar exposta a fatores externos que podem estimular a exportação, nem todas as empresas tomam a decisão de o fazer. Sendo reconhecido que o capital humano influencia esta decisão, a literatura existente apresenta ainda lacunas na definição de quais os aspetos do capital humano que são determinantes para a exportação (Ganotakis e Love, 2012). De acordo com Parish e Freeman (2011), a literatura tem-se dedicado ao estudo dos determinantes da performance exportadora, dando menos atenção à fase pré-exportadora e à propensão exportadora, pelo que este trabalho pretende ser um contributo na área.

1.2. Determinantes da propensão à exportação

A literatura que aborda os determinantes do comportamento exportador de uma empresa engloba-os em dois níveis: o ambiente externo à empresa, como fatores políticos, macroeconómicos, de ordem social e cultural e características do setor/indústria; e o ambiente interno, como os aspetos comportamentais e estruturais da empresa (Suárez-Ortega e Álamo-Vera, 2005). Sublinha-se, no referido estudo, a importância de isolar a empresa de influências externas quando se quer analisar as suas características internas.

Considerando que existiam poucos estudos acerca do impacto das características das empresas na sua propensão para exportar, Javalgi *et al* (2000) realizaram um estudo sobre esta influência. De um modo global, o estudo conclui que a propensão à exportação aumenta com o aumento do número de trabalhadores, diminui com baixos volumes de vendas, aumenta com a idade da empresa, é maior em empresas públicas e varia com o tipo de indústria. O número de trabalhadores e o total das vendas refletem, em conjunto, a dimensão da empresa, pelo que empresas de maior dimensão tenderão a apresentar maior propensão à exportação. De referir, contudo, que a literatura não é conclusiva quanto a esta dimensão de análise, já que vários estudos apresentam resultados contraditórios quanto ao impacto da dimensão da empresa na propensão para exportar (Javalgi *et al*, 2000). Refira-se que o trabalho de Javalgi *et al* (2000) apresenta limitações ao nível dos dados usados, mas também uma limitação relevante para o

presente estudo: o indício de que outras variáveis, além das características da empresa, influenciam a propensão à exportação, e a indicação que outras pesquisas encontraram um efeito significativo das características da gestão na mesma.

Um estudo com dados de 286 PMEs espanholas do setor vinícola, de Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005), analisa fatores da empresa e dos gestores no processo de internacionalização. As autoras referem a relevância das características da gestão, e em particular das suas atitudes e percepções, como recursos fundamentais no processo de exportação das empresas, exigindo tratamento individualizado. Assim, consideraram três categorias de recursos que podem influenciar o comportamento exportador: características específicas da empresa, características dos gestores, e as suas atitudes e percepções. Foi analisado o impacto da dimensão, vantagens competitivas e experiência em desenvolvimento geográfico³ no campo das especificidades da empresa. Como características da gestão analisaram o papel da idade, habilitações literárias, experiência no exterior (experiência académica ou profissional, com duração mínima de seis meses) e fluência em línguas estrangeiras. Finalmente, centraram-se na percepção das vantagens da exportação e das barreiras à exportação como fatores subjetivos da gestão. As autoras apenas encontraram, como determinantes positivos da propensão à exportação, a experiência da empresa em desenvolvimento geográfico, e a fluência em línguas estrangeiras da gestão. Os restantes fatores não apresentaram relação relevante.

É interessante verificar que, segundo Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005), o ambiente exterior à empresa, aquele em que esta se insere, não é uma das principais influências na exportação, mas sim o conjunto de recursos e capacidades dentro da empresa que podem levar ao sucesso nos mercados externos. Isto ajuda a compreender porque podemos obter diferentes decisões estratégicas em situações/empresas com o mesmo objetivo – as percepções e capacidades subjetivas da gestão assim o ditam (Suárez-Ortega e Álamo-Vera, 2005).

Também Senturk e Erdem (2008) realizaram uma análise de 395 pequenas e médias empresas na Turquia, com o objetivo de inferir acerca dos determinantes da propensão à

³ A iniciação à exportação está associada com a prévia expansão para novas regiões, dentro do mercado interno da empresa; de acordo com o modelo de internacionalização de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), citado pelas autoras, as empresas crescem dentro do mercado interno antes de expandir para mercados externos. Isto é suportado pela afirmação de Etemad e Wright (2003) de que as empresas se internacionalizam após prévia aquisição de experiência e crescimento no mercado interno.

exportação e intensidade exportadora. A Turquia tem 99,8% de PMEs no total de empresas, que representam apenas 10% das exportações. Os autores concluíram que o número de trabalhadores, empresas sediadas em cidades com índice de desenvolvimento superior a zero e ações de promoção constituem uma diferença entre PMEs exportadoras e não exportadoras.

Outro estudo acerca dos determinantes da propensão à exportação é o de Parish e Freeman (2011), sobre os fatores que impulsionam a propensão para exportar de empresas australianas do setor do marisco. Este estudo de caso múltiplo recolheu dados qualitativos de gestores de quatro empresas, agrupados em quatro grupos de questões, incidindo sobre a experiência e compromisso com a exportação, pelo lado do gestor, e a capacidade de construir e manter relações e redes no estrangeiro, bem como de adquirir e difundir informação, por parte da empresa. A análise dos determinantes baseou-se no nível de concordância com um conjunto de práticas e considerações. A experiência da gestão foi aferida através da experiência em anos dos gestores, do valor que a empresa atribui a essa experiência e da atração e retenção de gestores na indústria. A segunda hipótese analisada incluía o compromisso da gestão com atividades exportadoras, o compromisso com a mudança da cultura da empresa e o compromisso com o investimento no desenvolvimento dos recursos humanos. Pelo lado da empresa, foi questionada a importância atribuída às relações como fator relevante para a propensão a exportar, a construção de relações de longo-prazo e o investimento de recursos necessário para construir relações duradouras mutuamente satisfatórias. Finalmente, no que se refere ao quarto determinante, a capacidade de informação foi considerada relevante para a propensão à exportação, sendo também incluídas a relação entre a informação e o planeamento, a partilha de informação com concorrentes, a procura ativa por informação e o modo com esta é usada. Com base nos pontos referidos, os autores encontraram relações positivas dos quatro determinantes analisados com a propensão para exportar, reforçando estudos anteriores acerca das mesmas variáveis, ainda que com base em análises quantitativas.

Num estudo mais recente, Serra *et al* (2012) propõem que a propensão à exportação é determinada pelas características da empresa e dos seus decisores, numa análise de PMEs do setor têxtil em Portugal e no Reino Unido. As suas conclusões suportam que existe uma maior propensão à exportação por parte de PMEs de maior dimensão e com

maior vantagem competitiva, mas não encontraram relação significativa entre orientação tecnológica e propensão para exportar. No campo dos atributos dos decisores, fatores como idade, nível de educação, capacidade para falar línguas estrangeiras, a percepção do risco e dos custos incorridos com a exportação, bem como dos benefícios que daí advêm, não aparentam afetar a propensão à exportação. No caso da relação entre número de línguas faladas e propensão à exportação é suportada para os dois países em conjunto, mas rejeitada para cada um individualmente. É de referir que o setor têxtil é um setor em declínio, o que poderá ter influência sobre os resultados – as empresas deste setor terão outras prioridades e objetivos.

Ainda no que se refere às características da empresa, a idade da mesma foi também considerada positivamente relacionada com a propensão à exportação por Ganotakis e Love (2012) – empresas instaladas há mais tempo no mercado tiveram mais tempo para estabelecer redes e contatos em mercados externos – bem como a existência de investigação e desenvolvimento (I&D) dentro da empresa. Os mesmos autores referem ainda que as empresas localizadas em parques tecnológicos têm mais probabilidade de exportar, devido à partilha de informação acerca de mercados externos resultante do contacto entre empresas, possibilitando uma diminuição de custos de entrada.

Ganotakis e Love (2012) sugerem que a experiência da empresa influencia a decisão de exportar através do efeito que tem no capital humano, já que a aprendizagem que advém da experiência de uma empresa pode reduzir significativamente a atitude negativa face ao risco associado com a exportação. Apesar de todas as empresas serem expostas a estímulos à exportação, nem todas decidem exportar, devido principalmente ao modo como encaram o risco, e as empresas que decidem exportar têm uma percepção do risco associado com a exportação inferior às empresas que não exportam (Ganotakis e Love, 2012). Esta ideia já tinha sido enfatizada com o estudo de Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005), que, como visto anteriormente, conclui que empresas com a mesma envolvente, na mesma situação e objetivos semelhantes podem ter diferentes decisões estratégicas. Assim, entre os principais determinantes à exportação encontramos as atitudes e percepções dos decisores perante o risco e custo associado com a exportação; estas atitudes e as expectativas perante a exportação são por sua vez influenciadas pela experiência acumulada dos decisores, seja esta associada ou não com atividades exportadoras (Ganotakis e Love, 2012). Os autores apresentam também como influência

positiva na propensão à exportação a experiência técnica e a experiência específica num setor (por parte dos decisores), mais uma vez através da atenuação de percepções e atitudes negativas face ao risco e custos com a exportação, e o nível de habilitações dos recursos humanos.

A atitude positiva da gestão em relação à exportação é também relevada no estudo de Moghaddam *et al.* (2012), o qual analisa a literatura existente entre 1989 e 2009 sobre a influência da gestão na performance exportadora das empresas. De acordo com os autores a atitude positiva da gestão está relacionada com uma maior probabilidade de exportar; é essencial que os gestores se concentrem nas vantagens e não nas barreiras à exportação, mantendo uma atitude positiva em relação à possibilidade de exportar. Moghaddam *et al.* (2012) referem que a gestão é a principal causa para o desenvolvimento da exportação, realçando também o seu peso no sucesso do processo exportador.

Resumindo, os determinantes da propensão a exportar mais frequentemente mencionados pela literatura e respetivo impacto na propensão a exportar estão sintetizados na tabela 1, a qual apresenta os estudos ordenados cronologicamente. É igualmente apresentada a metodologia adotada em cada estudo.

Como se constata pela Tabela 1, existem variados fatores que exercem influência na propensão a exportar. Uma das características mais analisadas é a dimensão da empresa, medida através do número de trabalhadores, capacidade de produção ou volume de vendas, com um impacto maioritariamente positivo. Entre os mais observados encontram-se também a idade da empresa e a sua localização. No campo das características dos gestores, realça-se a ausência de relação da idade e a divergência de resultados quanto à influência do nível de habilitações e do conhecimento de línguas estrangeiras.

Tabela 1. Síntese dos determinantes da propensão à exportação

Autor	Metodologia	Características da empresa	Impacto na propensão a exportar	Características dos gestores	Impacto na propensão a exportar
Javalgi <i>et al</i> (2000)	Estudo quantitativo / amostra de 20204 empresas dos Estados Unidos	Idade	Positivo		
		Dimensão (Número de trabalhadores e volume de vendas)	Positivo		
Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005)	Estudo quantitativo / amostra de 286 PME's espanholas do setor vinícola	Dimensão (Capacidade de produção)	Sem relação	Idade, habilitações literárias	Sem relação
		Vantagens competitivas	Sem relação	Fluência em línguas estrangeiras	Positivo
		Experiência no desenvolvimento geográfico	Positivo	Experiência no exterior	Sem relação
Senturk e Erdem (2008)	Estudo quantitativo / amostra de 3955 PME's turcas	Número de trabalhadores	Positivo		
		Localização	Positivo		
		Ações de promoção	Positivo		
Parish and Freeman (2011)	Estudo de caso / 4 empresas australianas do setor do marisco	Capacidade relacional	Positivo	Experiência	Positivo
		Capacidade de informação	Positivo	Compromisso com exportação	Positivo
Serra et al (2012)	Abordagem quantitativa / amostra de empresas do setor têxtil: 167 em Portugal e 165 no Reino Unido	Dimensão (Número de trabalhadores a tempo inteiro)	Positivo	Idade, habilitações literárias, conhecimento de línguas estrangeiras	Não relevante
		Vantagem competitiva (Qualidade, força e política de adaptação do produto)	Positivo	Perceção de riscos, custos e benefícios com exportação	Não relevante
		Orientação tecnológica (Método de produção: de intensivo em trabalho a automatizado)	Não relevante		
Ganotakis e Love (2012)	Abordagem quantitativa / amostra de empresas de base tecnológica no Reino Unido	Idade	Positivo	Nível de habilitações	Positivo
		Atividades de I&D	Positivo	Experiência técnica	Positivo
		Localização em parques	Positivo		

Fonte: Elaboração própria de acordo com a revisão de literatura efetuada

De seguida analisam-se estudos que relevaram o papel dos decisores e analisaram a sua influência em PME's.

1.3. A importância dos decisores e das suas características em PME's

Pouca atenção tem sido dada às PME's, comparativamente às empresas multinacionais, relativamente ao papel multidisciplinar dos gestores, e o modo como esta multidisciplinidade e a mentalidade dos gestores são determinantes no comportamento de internacionalização das empresas (Felício *et al*, 2012). Esta dimensão empresarial permite uma análise mais incisiva sobre o papel dos gestores de topo na empresa, já que estes são, muitas vezes, o centro da tomada de decisão (Hsu *et al*, 2013) e um dos mais importantes recursos que as empresas possuem – recursos humanos especializados (Hessels e Parker, 2013). Considerando ainda que as PME's têm recursos mais limitados, a exigência que se impõe aos gestores é ainda maior (Hsu *et al*, 2013).

De acordo com a *upper echelons theory*⁴, a experiência, valores e personalidade dos executivos influenciam o seu modo de interpretar situações, baseando-se as suas ações na sua interpretação pessoal dessas mesmas situações (Hambrick, 2007). Se queremos compreender o porquê das decisões estratégicas empresariais – neste caso diretamente ligadas à decisão de exportar – temos que compreender os seus mais importantes decisores (Hambrick, 2007) e os fatores que concorrem para formar o seu modo de pensar, agir e reagir.

Felício *et al* (2012) mencionam a importância de uma mentalidade global para melhor lidar com a globalização dos mercados, e definem-na como um conjunto de atributos que permite que um indivíduo influencie outros indivíduos, grupos e organizações de diversos quadrantes sociais, culturais e institucionais. O mesmo estudo refere que os indivíduos com orientação global em termos de negócio são sensíveis às necessidades e características do mercado de destino - ambiente e cultura – e lidam com situações complexas com elevada perspicácia. A mentalidade global, vista de uma perspetiva

⁴ A *upper echelons theory* baseia-se em dois pontos – os executivos agem com base na interpretação que fazem das situações estratégicas que enfrentam, e a interpretação de cada um assenta nas suas experiências, valores e personalidade (Hambrick, 2007).

multidimensional da entidade, incorpora três conceitos: ‘orientação global’, ‘conhecimento global’ e ‘aptidão global’. O primeiro refere-se ao empenho em compreender os mercados externos, as redes internacionais e a importância de parcerias com outras empresas, juntando as perspectivas do empresário e da empresa; o ‘conhecimento global’ está relacionado com o conhecimento de outros sistemas legais, económicos, políticos, sociais e culturais, percecionando o mercado e o sector empresarial a um nível global; finalmente, ‘aptidão global’ é a capacidade de comunicar e trabalhar com pessoas de diferentes países, em diferentes línguas (Felício *et al*, 2012). Os gestores que ambicionam ser globais devem possuir esta mentalidade global, que, de acordo com os autores mencionados, é um veículo de sucesso nos mercados globais e permite a exploração de oportunidades de negócio. Em muitos casos de PMEs, a decisão de internacionalizar é um resultado do desenvolvimento da mentalidade global. (Felício *et al*, 2012).

Não é linear a influência dos gestores de topo nas organizações, pois como refere Hambrick (2007) alguns autores argumentam que a inércia organizacional, as forças externas e o constrangimento das normas e convenções minimizam o papel do gestor. O autor, baseado em Hambrick e Finkelstein, S. (1987), valida condicionalmente as duas visões (influência *vs* não influência dos gestores) através da presença ou não de arbítrio da gestão; isto é, se se apresentam ao gestor alternativas estratégicas e este é o responsável pelas opções tomadas. Se é dado o critério ao gestor, as suas características individuais serão relevantes na estratégia e na performance; caso contrário, não importa tanto o seu perfil (Hambrick, 2007). Existe também um efeito moderador do tipo de trabalho que tem o gestor, das exigências do seu cargo, que varia com os desafios do trabalho, os desafios da performance e a ambição do gestor (Hambrick, 2007). Os gestores sob elevada exigência e pressão recorrem ao que sabem e já conhecem, à sua experiência, pelo que as suas opções serão um reflexo do seu passado; os gestores que enfrentam menos pressão terão mais disponibilidade para melhor analisar e decidir, pelo que as suas escolhas tenderão a satisfazer os objetivos impostos (Hambrick, 2007). Hambrick (2007) faz então uma proposta – quanto maior a exigência e a pressão do cargo, maior será a conexão entre as características do gestor e as suas escolhas estratégicas. Esta proposta é consistente com outros autores, como Hsu *et al*, (2013) que

sustentam que as características dos gestores afetam a sua interpretação de situações de tomada de decisão estratégicas.

Se as características dos gestores exercem influência sobre as suas decisões, que características devem ser analisadas? A literatura refere que gestores flexíveis e recetivos à mudança são mais tolerantes face à ambiguidade (Hsu *et al*, 2013). Alguns estudos abordam o excesso de confiança administrativa, e existe evidência empírica de que o comportamento dos executivos está relacionado com o otimismo, a aversão ao risco e o excesso de confiança (Kaplan *et al*, 2012). Felício *et al* (2012) referem também que a atitude positiva dos empresários distingue as empresas exportadoras das não-exportadoras; no entanto, o seu trabalho refere-se à internacionalização de pequenas empresas, pelo que há que ter isso em conta ao considerar esta influência. Outro fator determinante entre empresas exportadoras e não-exportadoras é a experiência técnica dos empresários, especificamente a experiência em gestão e comercial – a primeira tem associado um maior nível de confiança e capacidade em ultrapassar as dificuldades percebidas da exportação; a segunda está relacionada com a procura de estratégias de crescimento como a exportação (Ganotakis e Love, 2012). Kaplan *et al* (2012) sustentam que gestores determinados e com fortes convicções são tendencialmente melhores líderes que gestores mais empáticos, “bons-ouvintes”; existe também evidência que gestores com excesso de confiança obtêm melhores resultados.

Há também que referir que existem condicionantes relativas ao país e à sua identidade nacional que influenciam a extensão que o papel do gestor pode ter. Existe evidência que o perfil demográfico dos executivos está fortemente relacionado com a performance e a estratégia empresarial (Hambrick, 2007). Vejam-se os exemplos extremos dos EUA e do Japão. Nos EUA, caracterizados por um forte sentimento de individualismo e tolerância face à incerteza (de acordo com a classificação de Hofstede), os gestores têm livre arbítrio e são encorajados nesse sentido, mesmo em decisões arriscadas; no Japão, pelo contrário, os gestores têm pouco ou nenhum efeito nos resultados da empresa (são facilmente substituíveis), seja porque estão limitados nas suas ações ou pela homogeneização da mentalidade (Hambrick, 2007).

Resumindo, é aceite que a internacionalização é uma opção estratégica de elevada importância para as empresas. Apesar de ser reconhecida a sua importância, a escolha

de internacionalizar, em particular de exportar, não é tomada por todas as empresas. Como observado na literatura existente, há um conjunto de determinantes que apresentam uma relação positiva com a exportação, especificamente com a propensão a exportar. No campo desses determinantes, há ainda espaço para aprofundar o conhecimento sobre a ação do gestor e das suas características pessoais. Segundo Moghaddam *et al* (2012), a “gestão é a força maior por trás do desenvolvimento, sustentação e prosperidade na exportação”, pelo que se afigura relevante compreender como os gestores são capazes de potenciar a propensão a exportar das empresas.

Capítulo 2 – Relevância das características dos gestores na propensão à exportação. Considerações metodológicas

2.1. Considerações iniciais

De acordo com Moghaddam *et al.* (2012), a exportação é uma estratégia fundamental para garantir a sobrevivência ou crescimento de uma empresa. Adicionalmente, segundo os autores, a exportação tem um papel central na economia mundial e origina inúmeras vantagens não só para empresas, como para países. No entanto, um grande número de empresas, nomeadamente PMEs, não é exportadora. Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo estudar o papel que as características dos gestores poderão ter na propensão à exportação das PMEs portuguesas, ou seja, na decisão de exportar.

O presente capítulo estrutura-se da seguinte forma: na secção seguinte é abordada a metodologia, explicando a formação do questionário e da amostra, e na secção 2.3 é feita a caracterização da amostra.

2.2. Metodologia

Na tentativa de obter resultados abrangentes e caracterizadores da economia portuguesa, foi feita uma abordagem quantitativa de recolha e tratamento de dados através da realização de um questionário (ver anexo 1). O estudo focou-se nos decisores de PMEs portuguesas, pela relevância que estas têm no tecido empresarial português, apesar da baixa representatividade a nível exportador, e pela existência de poucos estudos aplicados à realidade portuguesa.

O contacto com PMEs teve como objetivo identificar principalmente dois grupos de questões: primeiro, avaliar se a empresa é ou não exportadora, qual a percentagem das exportações no total das vendas e quais os motivos que levaram à exportação; em segundo, o perfil da pessoa responsável pela tomada de decisão sobre exportar ou não, abrangendo várias características.

As questões relacionadas com o perfil dos gestores foram baseadas na revisão de literatura efetuada, com o objetivo de inferir acerca das variáveis referidas anteriormente. Tenta-se assim perceber quais as diferenças entre os gestores de empresas exportadoras e não exportadoras. Sendo maioritariamente constituído por

perguntas objetivas, o questionário inclui uma pergunta de carácter subjetivo (questão 9). As características subjetivas dos gestores são analisadas em diversos estudos, como por exemplo, Leonidou *et al* (1998) Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005), Serra *et al* (2012) e Kaplan *et al* (2012). Este último estudo é inteiramente dedicado às características subjetivas e de relacionamento dos *CEOs*, mas com ênfase nas características e capacidades dos *CEOs* e a sua relação com a performance, e não com a propensão à exportação como é o caso do presente trabalho.

As questões de carácter objetivo dizem respeito a determinantes objetivos: detenção de capital da empresa (questão 6), experiência profissional prévia, em Portugal e no estrangeiro (questões 7, 8 e 13), rede de contactos (questão 10 e 11), nível de habilitações e área de formação (questões 14 e 15), nível de conhecimento em línguas estrangeiras (questão 17), faixa etária (questão 18) e género (questão 19).

O estudo de Orser *et al* (2010) refere que o comportamento empreendedor de uma empresa reflete as intenções do seu fundador, e que a internacionalização de PME's se baseia nos recursos acumulados ao nível da empresa e do seu dono. Assim, será importante averiguar a relação entre a propensão exportadora e a intervenção do detentor do capital enquanto decisor. Hsu *et al* (2013) referem, por outro lado, que uma excessiva centralização pode ser um entrave à capacidade da empresa gerir as atividades necessárias à condução do processo de internacionalização, porque uma pessoa só não é capaz de se consciencializar de todos os fatores que têm peso nesta decisão.

As experiências dos gestores afetam a sua habilidade para perceber riscos ou ameaças e oportunidades nos mercados internacionais (Moghaddam *et al*, 2012), pelo que a experiência profissional e académica apresentam-se como teoricamente relevantes na sua postura profissional. Paralelamente, gestores com mais experiência constroem uma rede de contactos, e é-lhes mais fácil lidar com os obstáculos que enfrentam nos mercados internacionais. As relações internacionais têm também a vantagem de reduzir custos de recolha de informação em novos mercados (Parish e Freeman, 2011), afigurando-se como uma vantagem à exportação.

Por outro lado, gestores mais velhos são menos abertos ao desenvolvimento internacional quando comparado com gestores mais novos, que são dinâmicos e praticam uma nova abordagem de gestão (Moghaddam *et al*, 2012).

Moghaddam *et al* (2012) apresenta também o nível de habilitações como importante, contribuindo para uma maior consciência da gestão de empresas e modo de fazer negócios, concorrendo para a consciencialização de assuntos internacionais e da realidade da vida empresarial. Gestores com maior nível de habilitações tornar-se-ão mais experientes e capazes de aplicar os seus conhecimentos no planeamento da exportação (Moghaddam *et al*, 2012).

Também o nível de conhecimento de línguas estrangeiras é alvo de análise em vários estudos, por facilitar contactos sociais, contribuir para a compreensão do funcionamento dos mercados, permitir o fluxo de informação entre empresa e mercado e ajudar a evitar mal-entendidos (Serra *et al*, 2012).

Para obter uma amostra de empresas, recorreu-se à base de dados “SABI”, que permite o acesso a informação contabilística e financeira sobre mais de 320.000 empresas portuguesas.

A amostra obtida resultou em 46.584 PME¹; destas foram recolhidos 576 contactos, tendo sido posteriormente as empresas contactadas através do envio do inquérito por email. O questionário foi enviado, através do email institucional da Faculdade de Economia do Porto, no dia 25 de julho de 2013 e, novamente, no dia 7 de agosto de 2013, numa tentativa de obter maior número de respostas. Destes contactos resultaram 20 respostas (taxa de resposta de 3,47%), um número insuficiente para proceder a uma análise estatística mais rigorosa, por exemplo, através de testes de hipóteses, pelo que os dados obtidos foram objeto de uma análise exploratória.

2.3. Breve caracterização da amostra

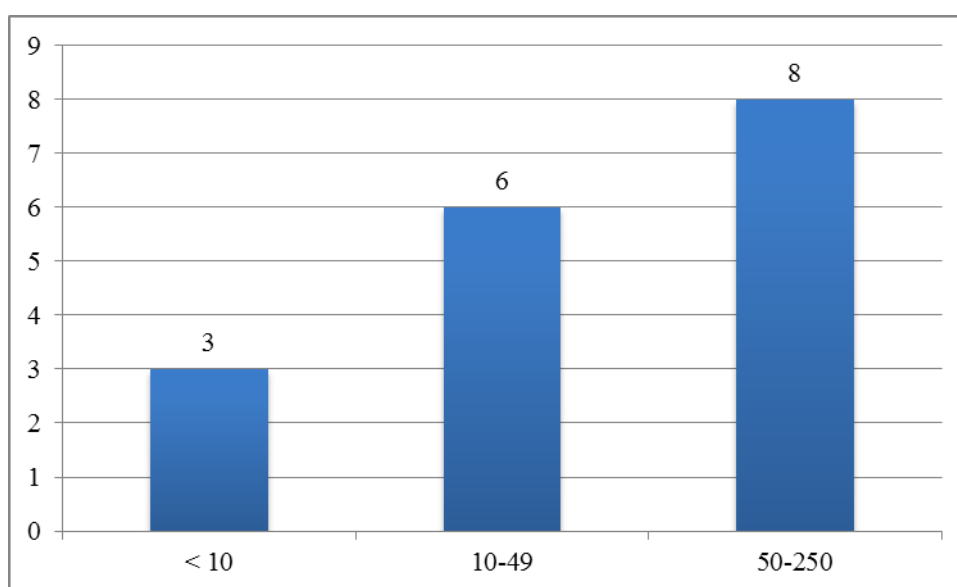
A amostra deste estudo foi caracterizada com base em três variáveis – número de trabalhadores, idade da empresa e volume de vendas. Estes dados reportam a 31 de dezembro de 2011, os últimos dados disponíveis na base de dados “SABI”, com

¹PMEs com código CAE Rev. 3 compreendido entre 10 a 32 e 45 a 47.

exceção para a idade, que corresponde ao número de anos desde a constituição da empresa até 2013. A escolha destas variáveis advém dos determinantes analisados na revisão de literatura, já que estes determinantes foram alvo de análise nos estudos de Javalgi *et al* (2000), Senturk e Erdem (2008), Serra *et al* (2012), Ganotakis e Love (2012), tendo sido positivamente associados com a propensão para exportar em todos eles.

Relativamente ao número de trabalhadores, as empresas distribuem-se de acordo com o gráfico 1:

Gráfico 1. Número de trabalhadores em 2011

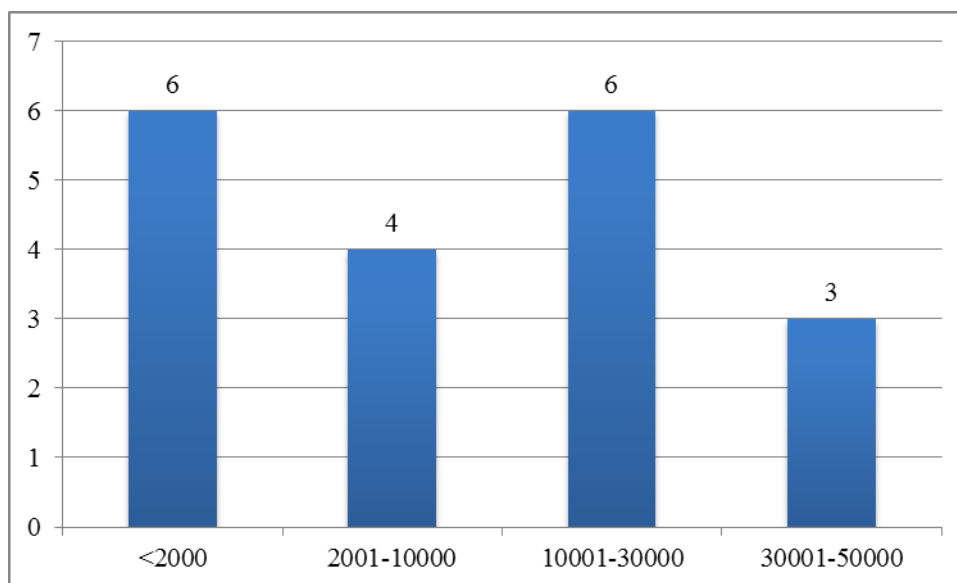


Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos na SABI

Das 20 empresas que responderam ao inquérito, 3 não tinham dados disponíveis quanto ao número de trabalhadores. As empresas apresentam valores bastante díspares, sendo o valor mais baixo igual a 2, e o mais elevado de 243. Por sua vez, 8 empresas tinham entre 50 a 250 trabalhadores. A média (arredondada às unidades) corresponde a 76 trabalhadores.

Em relação ao volume de vendas, outra variável que permite caracterizar a dimensão da empresa, o gráfico 2 sintetiza a informação.

Gráfico 2. Volume de vendas (em milhares de euros) em 2011



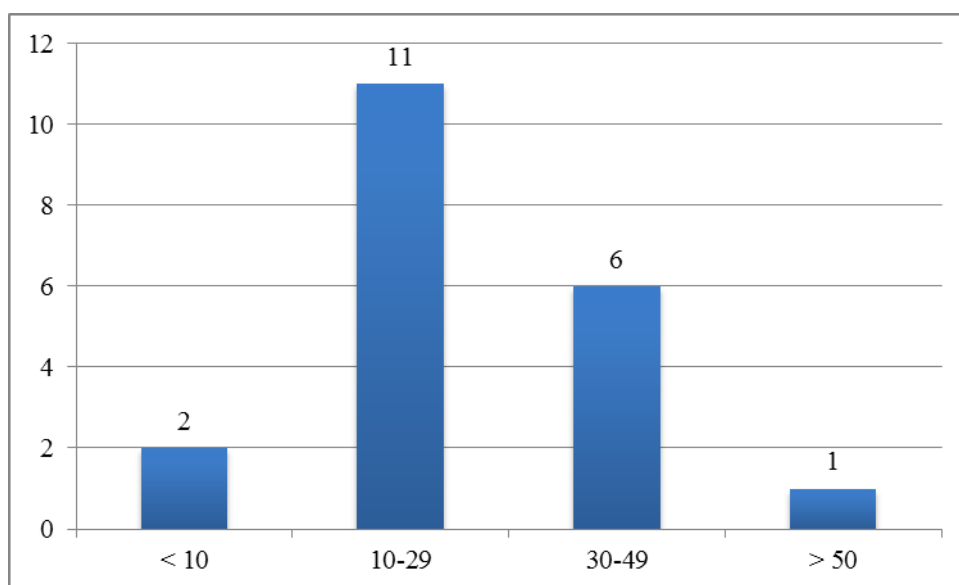
Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos na SABI

Também para este dado não está disponível informação acerca de todas as empresas, sendo apresentados dados para 19 das entidades que responderam ao questionário. A média situa-se em 12.922 milhares de euros, e 9 empresas têm valores entre os 10 e os 50 milhões de euros. Adicionalmente, 6 empresas têm valores inferiores a 2 milhões de euros.

Considerando que, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística “uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros”, constata-se que há uma repartição quase igualitária entre empresas pequenas e empresas de média dimensão.

Finalmente, a informação referente à idade da empresa, considerando o período entre a data da constituição até 2013, está sintetizada no gráfico 3. Analisando o gráfico constata-se que uma empresa possui mais de 50 anos (foi constituída em 1924). Por sua vez, 2 empresas têm menos de 10 anos (a empresa mais recente tem 8 anos), 11 empresas têm entre 10 e 29 anos e 6 empresas têm entre 30 e 49 anos. A média para esta variável é 26,3 anos.

Gráfico 3. Idade das empresas em 2013



Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos na SABI

Constata-se, pois, que as empresas da amostra têm vários anos de existência e experiência.

Capítulo 3 - Relevância das características dos gestores na propensão à exportação. Resultados empíricos.

3.1. Considerações iniciais

A presente dissertação tem como objetivo analisar o papel que as características dos gestores das empresas poderão ter na decisão de exportar ou não, ou seja, na propensão à exportação.

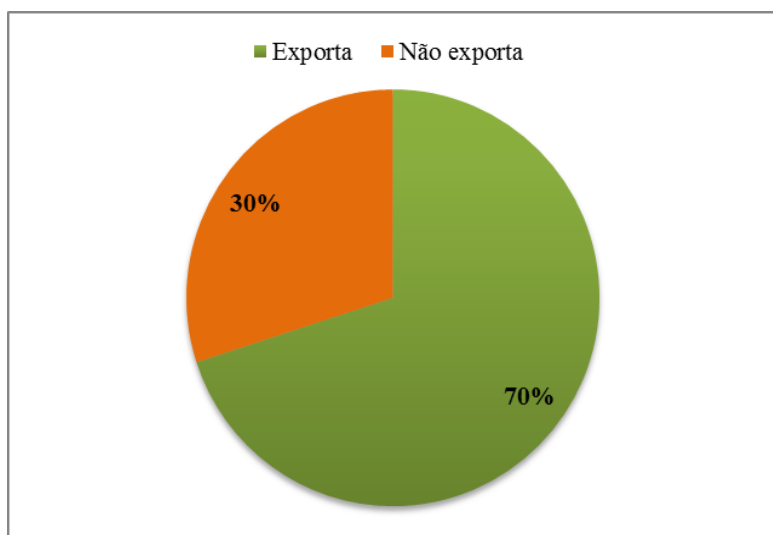
Devido à reduzida dimensão da amostra que se conseguiu obter, apesar do envio de vários emails às empresas a solicitar o preenchimento do questionário, proceder-se-á a uma análise exploratória dos dados recolhidos.

3.2. Análise exploratória dos dados recolhidos

3.2.1. Situação face à exportação

O primeiro grupo de questões incidiu sobre a ‘Descrição da empresa’. A primeira questão (questão 2 do questionário) tinha como objetivo separar as empresas em exportadoras e não exportadoras. Do universo de respostas obtidas, a situação face às exportações distribui-se de acordo com os valores apresentados no gráfico 4.

Gráfico 4. Situação face às exportações



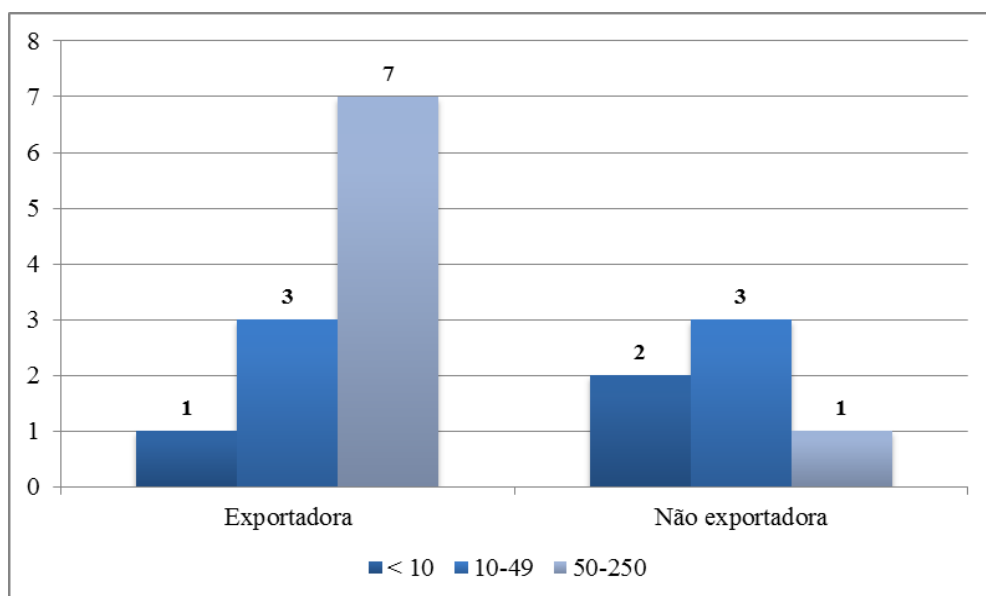
Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Constata-se, pois, que das 20 empresas que responderam ao questionário, a sua maioria (14) são exportadoras.

3.2.2. Caracterização das empresas exportadoras e não exportadoras

Comparando o grupo de empresas exportadoras e as não exportadoras face ao número de trabalhadores, volume de vendas e idade obtemos os dados constantes dos gráficos 5, 6 e 7, respetivamente.

Gráfico 5. Número de trabalhadores – Empresas exportadoras vs não exportadoras

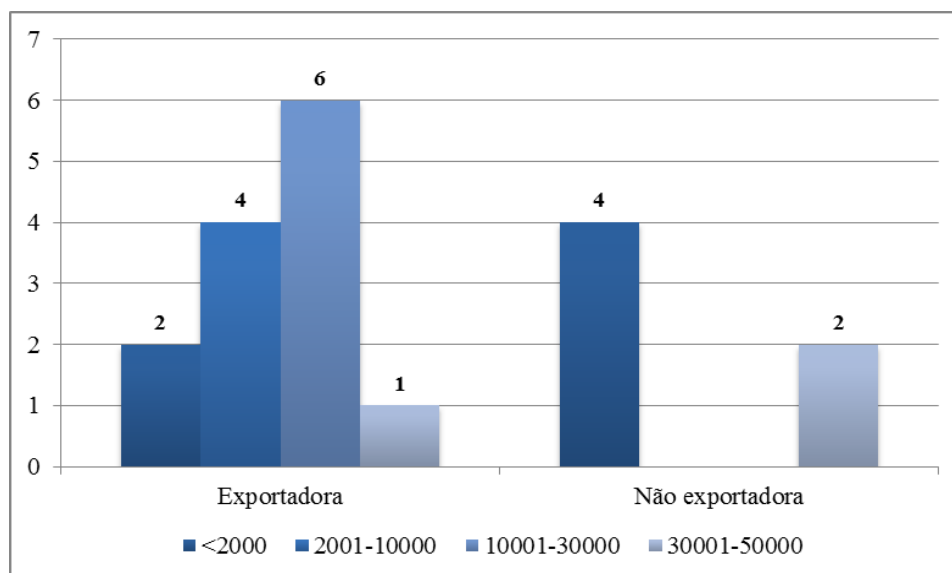


Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Observando o gráfico 5 verifica-se que, em média, o grupo das empresas exportadoras apresenta maior número de trabalhadores do que o grupo das empresas não exportadoras, sendo a média de cada grupo, respetivamente, 101,55 e 29,67 trabalhadores. No grupo das empresas exportadoras 7 (de 11) têm mais de 50 trabalhadores enquanto que no grupo das empresas não exportadoras apenas 1 (de 6) tem mais de 50 trabalhadores, pelo que, tendencialmente, as empresas exportadoras apresentam maior dimensão.

Relativamente ao volume de vendas, o gráfico 6 sintetiza a informação.

Gráfico 6. Volume de vendas – Empresas exportadoras vs não exportadoras



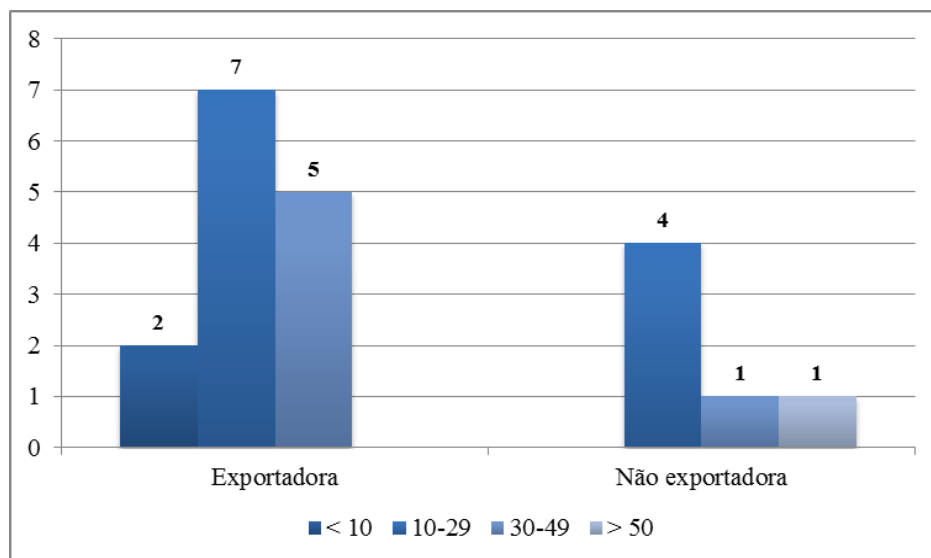
Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

O grupo das empresas exportadoras apresenta um valor médio de volume de vendas de 13.153 milhares de euros, valor maior do que a média do volume de vendas do grupo das empresas não exportadoras (12.422 milhares de euros). Neste último a maioria das empresas situa-se abaixo dos 2.000 milhares de euros, enquanto que no grupo das empresas exportadoras a predominância é para volumes de vendas entre os 10.001 e 30.000 milhares de euros. A análise desta variável reforça o referido a respeito do número de trabalhadores: empresas exportadoras aparentam ser de maior dimensão que empresas não exportadoras.

Relativamente à idade das empresas, o gráfico 7 reflete as diferenças entre os dois grupos de empresas.

Através do gráfico 7 constata-se que, em média, o grupo das empresas exportadoras labora há menos tempo do que o grupo das empresas não exportadoras. A média de idade para as empresas exportadoras é de 24,21 anos, enquanto que para as empresas não exportadoras este valor é de 31,17.

Gráfico 7. Idade da empresa – Empresas exportadoras vs não exportadoras



Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

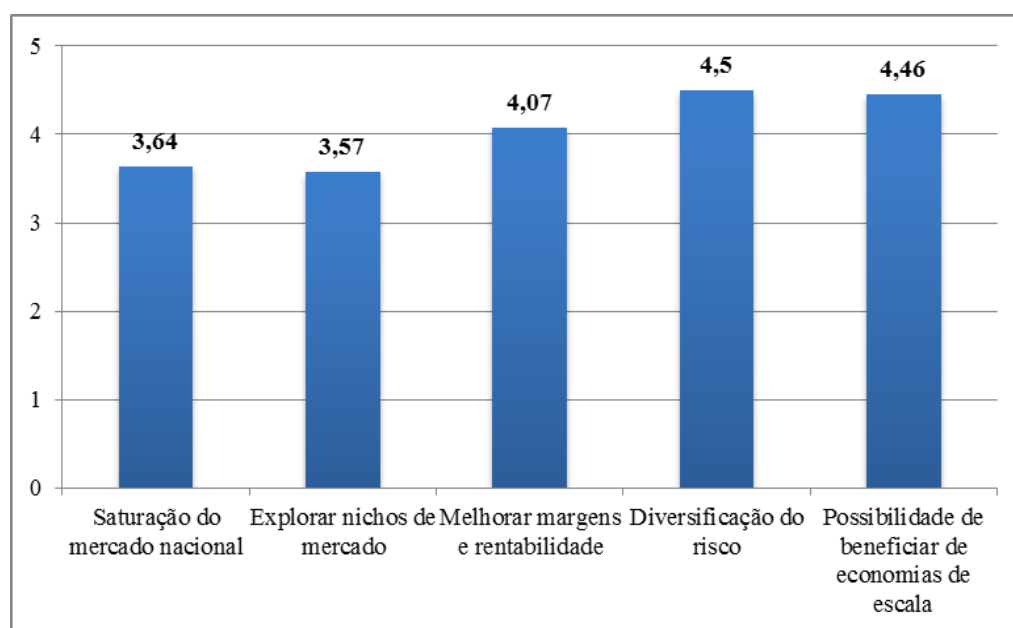
Pela observação dos dados obtidos identifica-se uma tendência relativamente às características dos dois grupos de empresas analisados – as empresas exportadoras têm, em média, mais trabalhadores e apresentam maior volume de vendas (maior dimensão). Adicionalmente, os dados parecem evidenciar que, em média, as empresas exportadoras são mais recentes do que as não exportadoras. Ao nível da dimensão da empresa, aferida pelo número de trabalhadores e pelo volume de vendas, os resultados vão de encontro aos trabalhos de Javalgi et al (2000), Senturk e Erdem (2008) e Serra et al (2012). Relativamente à idade, a literatura revista aponta para uma relação positiva com a propensão à exportação nos trabalhos de Javalgi et al (2000) e Ganotakis e Love (2012), o que não se verifica no presente caso pois o grupo das empresas exportadoras tem, em média, menos anos de existência.

As questões 2 e 3 foram direcionadas para as empresas exportadoras; destas, 12 (85,71%) apresentam uma intensidade exportadora, isto é, um volume de exportações no total das vendas, igual ou superior a 50%.

Para inquirir as empresas sobre os motivos para a exportação (questão 4 do questionário) foi utilizada a escala de 5 pontos de Likert, de acordo com a ordem de importância que os gestores lhes atribuem (de 1 a 5, por ordem crescente de importância). Assim, como é possível observar pelo gráfico 8, o motivo mais relevante

entre os apresentados é a ‘Diversificação do risco’, logo seguido da ‘Possibilidade de beneficiar de economias de escala’. Os restantes motivos têm valores médios entre 3,5 e 4, o que revela que os fatores apresentados são relevantes para as empresas; estes resultados reforçam o que já havia sido referido nas primeiras considerações do trabalho de acordo em relação aos motivos pelos quais as empresas exportam. Hsu *et al* (2013) referem que a procura de novos mercados pode ser a única alternativa das empresas quando o mercado interno se encontra saturado, permite que as empresas obtenham economias de escala, reduzam custos e aumentem o seu poder de mercado. Já Felício *et al* (2012) referem que a internacionalização resulta em parte da necessidade de diversificar o risco do negócio e consubstancia uma procura pela melhoria da performance.

Gráfico 8. Motivos para a exportação



Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Foi também analisado o número de empresas que classificou as motivações para a exportação de nível 4 ou 5, ou seja, importante ou muito importante.

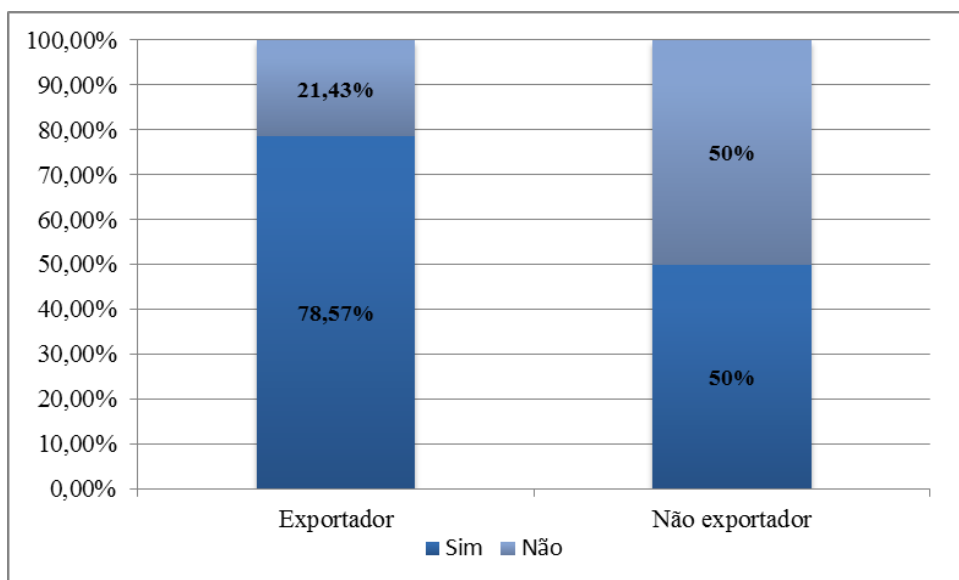
Aqui destaca-se a ‘Possibilidade de beneficiar de economias de escala’ como a causa mais vezes indicada como ‘importante’ ou ‘muito importante’: foi considerada por 11 empresas (85%).

3.2.3. Perfil do CEO

A segunda secção do questionário era direccionado para o *CEO* da empresa e o seu perfil, com o objetivo de comparar os resultados obtidos para empresas com perfil exportador com os resultados relativos a empresas que não exportam. Algumas questões não foram respondidas pelas 20 empresas. Para cada questão em que são apresentadas percentagens os cálculos são efetuados com base na totalidade de respostas a essa mesma questão.

A primeira questão que se colocou está relacionada com a detenção de capital da empresa, cujas respostas constam do gráfico 9.

Gráfico 9. Participação no capital da empresa

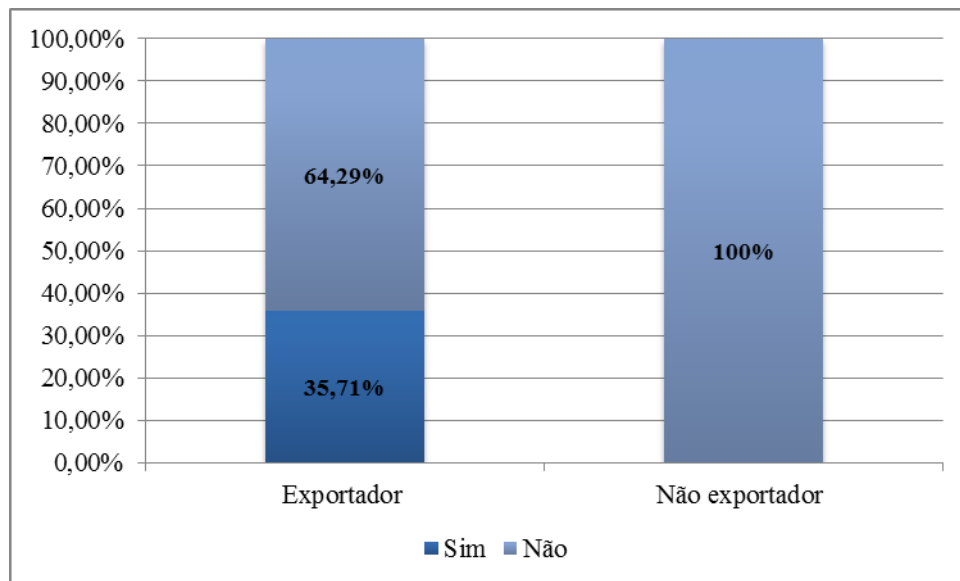


Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Consta-se, pois, que a maioria dos gestores de empresas exportadoras tem participação no capital da empresa, enquanto no caso de empresas não exportadoras a distribuição é igual.

Na segunda questão procurou-se averiguar a experiência profissional anterior dos gestores. As respostas a esta questão apresentam-se no gráfico 10.

Gráfico 10. Desempenho de outras funções na empresa



Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Do universo de respostas obtidas, apenas 35,71% dos gestores de empresas exportadoras desempenharam outras funções na empresa; no entanto, relativamente às não exportadoras, nenhum inquirido desempenhou funções além da atual. O desempenho de outras funções na entidade atual ou outras distribui-se de acordo com a tabela 2, sendo que cada gestor podia indicar mais que uma resposta.

Tabela 2. Desempenho de outras funções - Empresas exportadoras vs não exportadoras

	Exportadora	Não exportadora
Administração/Direção	9	1
Financeira	6	-
Marketing	1	-
Comercial	4	1
Técnica/Produção	6	3

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Verifica-se que a função mais vezes ocupada previamente foi de “Administração/Direção”, para as empresas exportadoras, e “Técnica/Produção”, para as empresas não exportadoras.

Relativamente às características subjetivas, estas visavam traçar um perfil que permitisse perceber o modo como são percecionados os riscos e vantagens da exportação, e como as características da pessoa influenciam este processo. Tal como na questão anterior podiam ser indicadas todas as respostas aplicáveis. A tabela 3 sintetiza as respostas obtidas.

Tabela 3. Características subjetivas dos gestores - Empresas exportadoras vs não exportadoras

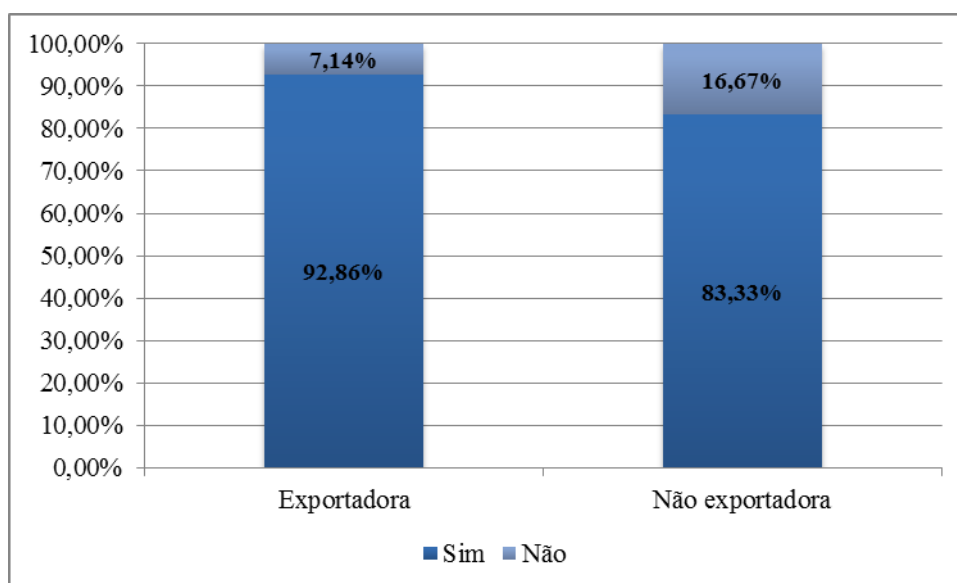
	Exportadora	Não exportadora
Averso ao risco	-	1
Flexível	9	2
Recetivo à mudança	10	5
Confiante	8	2
Determinado	12	3
Inovador	8	1

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

A característica mais vezes apontada pelo grupo de empresas exportadoras foi “Determinado”, enquanto no grupo de empresas não exportadoras a maioria das escolhas recaiu sobre a opção “Recetivo à mudança”. Releva-se a indicação de um gestor que se caracterizou como “Averso ao risco”, de uma empresa não exportadora. A tolerância ao risco é um dos fatores que surge articulado com a propensão à exportação, contribuindo para reduzir o risco associado à exportação (Leonidou *et al*, 1998).

As duas questões seguintes eram relacionadas com a posse de redes de contactos. Os resultados obtidos estão sintetizados no gráfico 11 e na tabela 4.

Gráfico 11. Cultivo de rede de contactos profissionais



Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Constata-se que a grande maioria dos gestores dos dois grupos de empresas fomenta contactos com outros profissionais. Como visto anteriormente, a construção de redes de contactos facilita a recolha de informação de diferentes fontes, dotando os gestores com formas de enfrentar riscos da expansão internacional. A tabela 4 sintetiza o tipo de redes de contactos utilizadas; cada gestor podia indicar todas as opções que se aplicassem.

Tabela 4. Tipos de redes de contactos - Empresas exportadoras vs não exportadoras

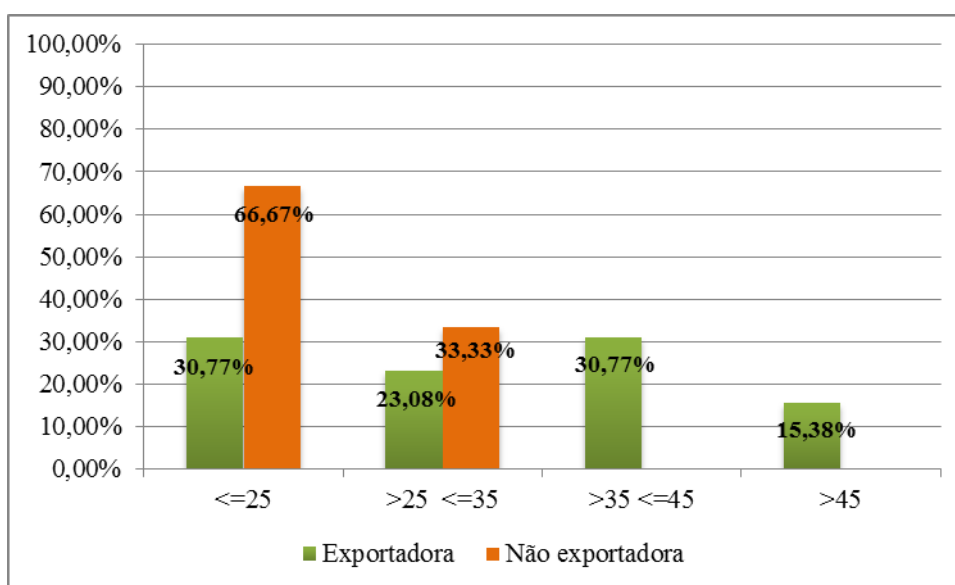
	Exportadora	Não exportadora
Associações	6	3
Outros profissionais do ramo	1	-
Redes sociais	5	3
Feiras	1	-
Experiência profissional	1	-
Bases de dados	1	-
Networking	-	1

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

As associações e as redes sociais foram os modos mais escolhidos pelos dois tipos de empresas, indicando que os profissionais se apoiam em estruturas já construídas, e que apresentam relativamente baixos custos de participação.

As respostas relativas à experiência profissional, em anos de atividade, estão sintetizadas no gráfico 12, verificando-se uma tendência para os gestores de empresas exportadoras terem mais anos de experiência. A esta questão responderam 13 dos 14 gestores de empresas exportadoras, e todos os gestores de empresas não exportadoras.

Gráfico 12. Experiência profissional em anos

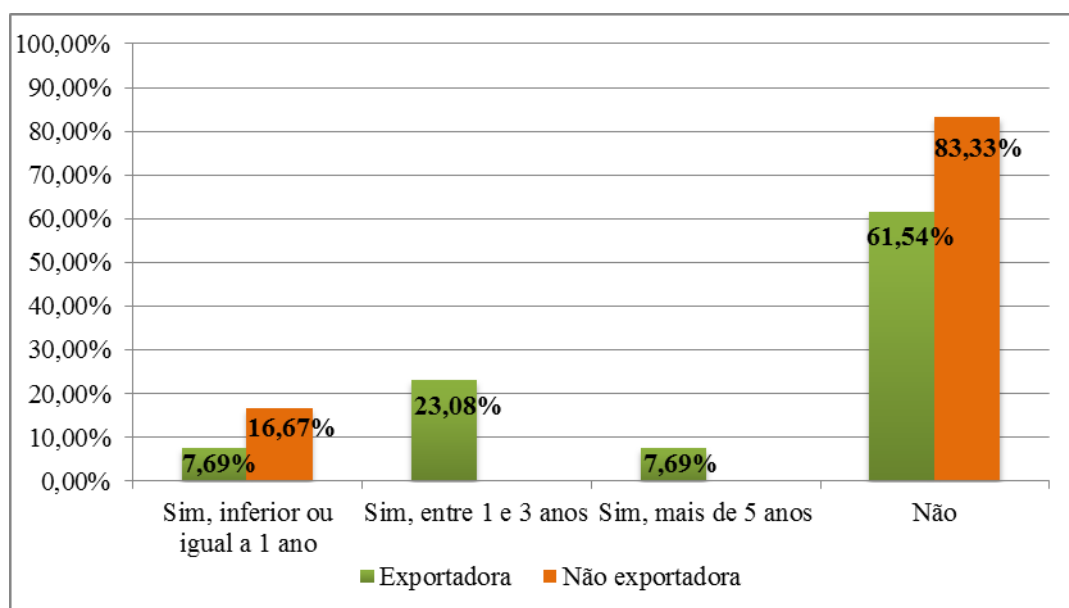


Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Cerca de 70% dos gestores de empresas exportadoras tem mais de 25 anos de experiência profissional, enquanto no caso das empresas não exportadoras quase 70% tem menos de 25 anos de experiência profissional.

Adicionalmente, como mencionado na revisão de literatura, alguns autores (e.g. Suárez-Ortega e Álamo-Vera, 2005, Moghaddam *et al*, 2012) salientam o papel da experiência no estrangeiro. No gráfico 13 apresenta-se a experiência profissional no estrangeiro. Também a esta questão responderam 13 dos 14 gestores de empresas exportadoras, e todos os gestores de empresas não exportadoras.

Gráfico 13. Experiência profissional no estrangeiro



Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Existe maior tendência para uma resposta positiva no grupo de empresas exportadoras, sendo a experiência existente no grupo das empresas não exportadora inferior a um ano. No entanto, os valores mais elevados são, nos dois grupos, para a ausência de experiência profissional no estrangeiro.

As tabelas seguintes referem-se ao nível de habilitações e áreas de formação. No grupo de empresas exportadoras, 10 inquiridos responderam à questão do nível de habilitações e indicaram a área de formação. No grupo de empresas não exportadoras todos responderam a ambas as questões.

Tabela 5. Nível de habilitações

	Exportadora	Não exportadora
Ensino básico	3	-
Ensino secundário	3	2
Licenciatura	7	4

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Observa-se que 58% dos gestores, no conjunto dos dois grupos – empresas exportadoras e empresas não exportadoras - possuem licenciatura. Analisando individualmente,

verifica-se que a detenção de grau de licenciado é percentualmente superior nas empresas não exportadoras.

Tabela 6. Área de formação

	Exportadora	Não exportadora
Engenharia	4	4
Economia/Gestão	3	-
Marketing	-	-
Relações internacionais	-	-
Outra	3	2

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Em ambos os grupos verifica-se que a área de formação com valores mais elevados é “Engenharia”.

Para aferir o conhecimento de línguas estrangeiras, inquiriu-se sobre o nível de conhecimento, de acordo com a grelha europeia de autoavaliação², a nível de compreensão e produção oral e compreensão e produção escrita, em inglês, francês, espanhol, alemão e mandarim. O nível de conhecimento é crescente no sentido A1 - C2. Os resultados obtidos estão sintetizados no quadro seguinte.

Tabela 7. Nível de conhecimento de línguas estrangeiras

	Inglês		Francês		Espanhol		Alemão		Mandarim	
Oral	Exportadora	Não exportadora	Exportadora	Não exportadora	Exportadora	Não exportadora	Exportadora	Não exportadora	Exportadora	Não exportadora
A1	2	1	2	-	-	-	7	2	5	1
A2	-	2	3	2	3	2	-	-	-	-
B1	5	-	1	-	3	1	-	-	-	-
B2	1	2	2	1	3	1	-	-	-	-
C1	2	1	3	1	2	1	-	-	-	-
C2	4	-	3	-	3	-	1	-	1	-
Escrita										
A1	2	1	3	-	1	-	6	1	5	1
A2	-	2	2	1	3	2	-	-	-	-
B1	5	1	1	2	3	2	-	-	-	-
B2	1	1	1	-	1	-	-	-	-	-
C1	2	1	4	1	3	1	-	-	-	-
C2	4	-	3	-	3	-	2	-	1	-

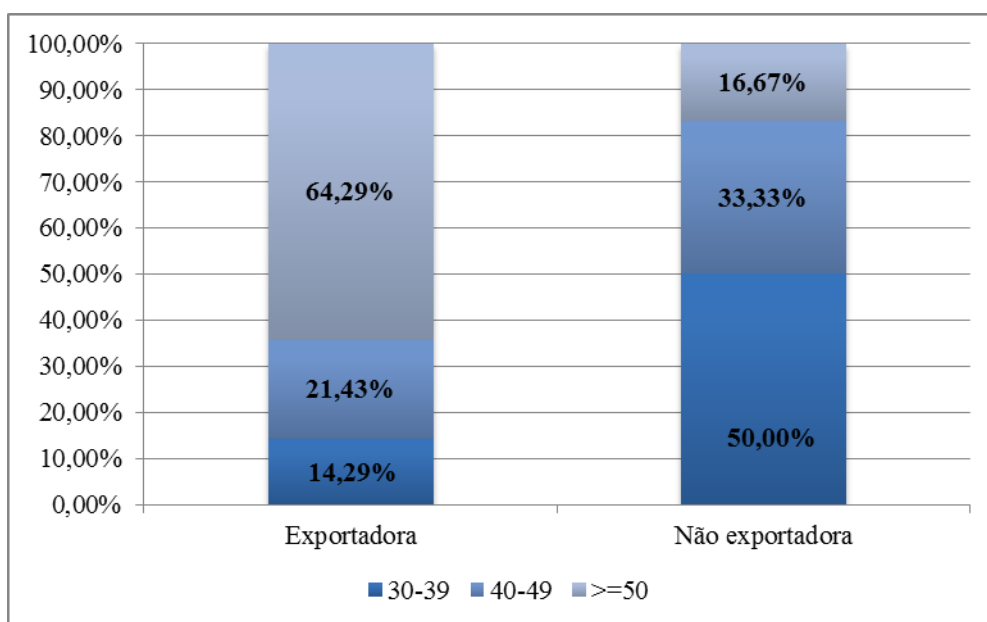
Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

² “Níveis Europeus – Grelha de Auto-Avaliação” constante do anexo 2.

Todos os gestores indicam conhecimento em inglês, com a maioria das respostas, no caso das empresas exportadoras a partir do nível B1. Todos os gestores de empresas exportadoras indicaram também que possuem conhecimentos de francês e espanhol, e 8 e 6 gestores revelam ter conhecimentos em, respetivamente, alemão e mandarim. No grupo de empresas não exportadoras existe também uma elevada percentagem de conhecimento de francês e espanhol, 2 gestores que indicam ter conhecimentos de alemão e 1 que indica ter conhecimentos de mandarim. Numa análise global, pode referir-se que os gestores de ambos os grupos possuem conhecimentos de 3 ou mais línguas estrangeiras.

Finalmente, as duas últimas questões referiam-se à faixa etária e género dos gestores, resultando nos gráficos 14 e 15.

Gráfico 14. Faixa etária

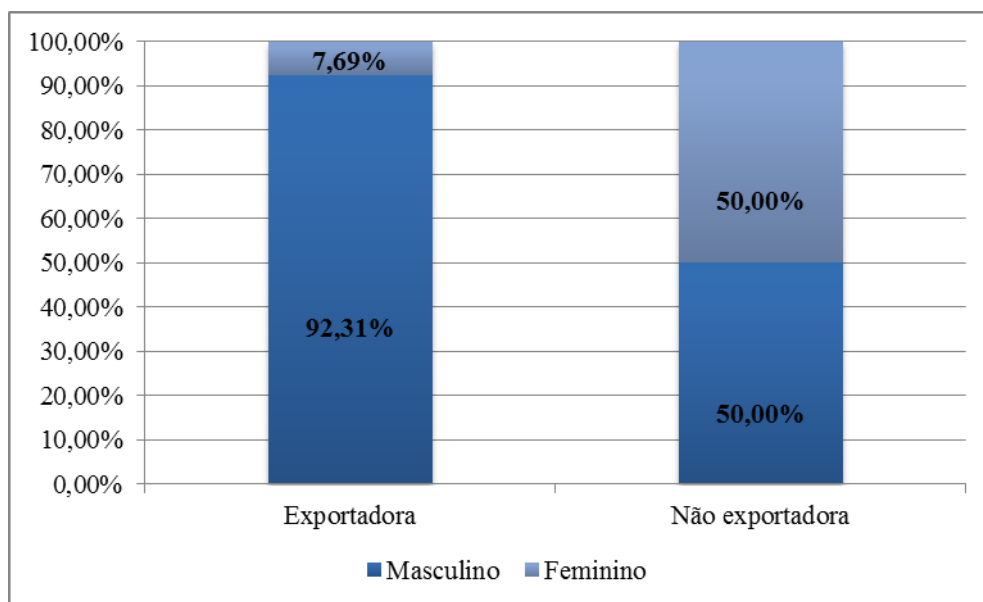


Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

No grupo das empresas exportadoras a maioria dos gestores tem mais de 50 anos, sendo a faixa dos 30 aos 39 a que tem menos representantes. Já no caso das empresas não exportadoras os resultados são exatamente contrários: 50% dos gestores tem entre 30 e 39 anos, enquanto que o grupo de maiores de 50 anos tem a percentagem mais baixa.

No gráfico seguinte apresentam-se os resultados relativos ao género. A esta questão responderam 13 dos 14 gestores de empresas exportadoras, e todos os gestores de empresas não exportadoras.

Gráfico 15. Género



Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Para o grupo das empresas não exportadoras verifica-se uma divisão entre gestores do sexo feminino e masculino; no grupo das empresas exportadoras, apenas 1 em 13 gestores é do sexo feminino.

Em síntese, constata-se que as principais diferenças entre os gestores das empresas exportadoras e não exportadoras são ao nível das seguintes características: participação no capital – maior incidência de participação no capital por parte de gestores de empresas exportadoras, o que, de acordo com Orser *et al* (2010), é um reflexo das intenções dos sócios relativamente ao comportamento empreendedor da empresa; ao nível de um conjunto de características subjetivas, decorrentes de uma reflexão do próprio gestor – os gestores de empresas exportadores autoavaliam-se mais vezes como “Determinado”, e nunca como “Averso ao risco” (este resultado relaciona-se com o estudo elaborado por Ganotakis e Love (2012), que apresenta como determinantes da propensão à exportação as atitudes e perceções dos gestores perante o risco associado com a exportação – considerando que “Determinado” é uma atitude positiva, terá uma influência positiva na propensão à exportação – reforçado também por Felício et al

(2012), quando referem que a atitude positiva dos empresários distingue as empresas exportadoras das não-exportadoras); ao nível do desempenho prévio de outras funções na empresa – embora apresente um valor inferior a 50%, alguns gestores de empresas exportadoras desempenharam outras funções na empresa, sendo este valor nulo para empresas não exportadoras; e, finalmente, a nível de experiência profissional, no que respeita ao número de anos de experiência e a experiência no estrangeiro – os gestores de empresas exportadoras apresentam mais anos de experiência profissional acumulada e mais anos de experiência profissional no estrangeiro. Os resultados para a experiência prévia referidos estão em linha com o estudo de Parish e Freeman (2011), Ganotakis e Love (2012), Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005) e Moghaddam *et al* (2012). Os resultados indicam também uma tendência de influência da idade e do género – os gestores de empresas exportadoras são mais velhos e maioritariamente homens. A idade foi analisada nos estudos de Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005) e Serra *et al* (2012), não tendo sido encontrada nenhuma relação entre esta e a propensão à exportação. Esta tendência da influência da idade vai de encontro aos resultados para o número de anos de experiência profissional, já que gestores mais velhos terão mais anos de atividade.

A experiência revela-se também positiva pela influência que tem na capacidade dos gestores percecionarem riscos e oportunidades (Moghaddam *et al*, 2012), e pela ação que exerce sobre as atitudes e expectativas dos gestores perante a exportação (Ganotakis e Love, 2012) – relacionando assim dois dos determinantes que apresentaram resultados positivos no presente estudo.

Conclusões

A exportação afigura-se como uma estratégia que as empresas tendem a adotar para se manterem competitivas no mercado e ultrapassar dificuldades e limitações do mercado interno, constituindo-se também como um importante recurso de desenvolvimento do país.

A literatura sobre a exportação tem-se dedicado à análise dos seus determinantes, centrando-se na performance / intensidade exportadora, sendo em menor número os estudos que incidem sobre a fase pré-exportadora, ou seja, sobre a propensão à exportação. Adicionalmente, os estudos existentes focam essencialmente características das empresas, pelo que o presente estudo pretendeu avaliar a influência dos atributos dos gestores na propensão à exportação de PME's portuguesas. Para tal, recorreu-se ao inquérito por questionário aos *CEOs* de PME's. Embora sem poder generalizar devido à insuficiente dimensão da amostra, os dados obtidos apontam para a existência de algumas diferenças nas características dos gestores do grupo das empresas exportadoras e do grupo das empresas não exportadoras, nomeadamente ao nível da participação no capital, do desempenho anterior de outras funções na empresa, das suas características subjetivas, do número de anos de experiência, da experiência no estrangeiro, da idade e do género.

Os resultados obtidos podem ser relevantes para empresas que queiram apostar na exportação, contribuindo para uma melhor definição do perfil de gestor que pode impulsionar o processo exportador da empresa – procurar gestores com mais experiência e proporcionar oportunidades para o desempenho de funções diversificadas, tentando por outro lado que os gestores sintam a empresa como sua (ou abordar mesmo a hipótese de participação no capital). Os sócios da empresa podem também tentar desenvolver o seu próprio perfil, procurando oportunidades de experiências no estrangeiro que possam trazer mais-valias para a empresa. Para as entidades institucionais, os resultados podem ser um indicador das áreas de apoio a PME's que devem ser focadas – decorrente das conclusões tiradas, a aposta pode passar pelo incremento de ações de intercâmbio de empresários e gestores.

O estudo apresenta limitações ao nível dos resultados obtidos, por vários motivos: desde logo, pelo insuficiente número de respostas obtidas, o qual determinou a natureza exploratória do estudo; pela incerteza de o questionário ser respondido pela pessoa à qual se destina; e pela dificuldade de avaliação das características subjetivas dos gestores. Estas limitações, particularmente a natureza exploratória do trabalho, não permitem que se generalizem os resultados obtidos, ficando a oportunidade de aprofundar o estudo através de uma nova abordagem, que permita chegar a conclusões mais robustas.

Apesar de uma abordagem diferente poder permitir obter resultados mais concretos, é importante reter que cada empresa e gestor têm as suas especificidades, e a *performance* a nível exportador pode ser diferente em empresas com as mesmas características, resultando, em certa medida, não só da forma de atuar e características dos gestores, mas também do cruzamento entre estas e as características da empresa. Para compreender as decisões estratégicas das empresas, é preciso compreender os responsáveis pelas mesmas e reter que, como referido pela *upper echelons theory*, os gestores agem baseados na interpretação que fazem das situações em que se encontram, e a sua interpretação apoia-se nas suas experiências, valores e personalidade.

Referências

- Brouthers, K. D. (2002), "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, N. ° 2, pp. 203-221.
- Cerrato, D. e M. Piva (2010), "The internationalization of small and medium-sized enterprises; the effect of family management, human capital and foreign ownership", *Journal of Management and Governance*, Vol. 16, N. ° 16, pp. 617-644.
- Estrin, S., K. E. Meyer, M. Wright e F. Foliano (2008), "Export propensity and intensity of subsidiaries in emerging economies", *International Business Review*, Vol. 17, pp. 574-586.
- Felício, J. A., V. R. Caldeirinha e R. Rodrigues (2012), "Global mindset and the internationalization of small firms: The importance of the characteristics of entrepreneurs", *International Entrepreneurship and Management Journal*, N. ° 8, pp. 467-485.
- Gankema, H. G. J., H. R. Snuif e P. S. Zwart (2000), "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N. ° 4, pp. 15-27.
- Ganotakis, P. e Love, J. H (2012), "Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team", *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, pp. 693-718.
- Hambrick, D. C. (2007), "Upper echelons theory: An update", *Academy of Management Review*, Vol. 32, N. ° 2, pp. 334-343.
- Hessels, J. e S. Parker (2013), "Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs", *Journal of World Business*, Vol. 48, pp. 137-148.

- Holban, I. e F. Razvan (2009), “Internationalization of SME’s in the Context of the Economic Crises”, *The Annals of ‘Dunarea de Jos’ University of Galati*, Fascículo I, Economics and Applied Informatics, Anos XV, N.º 2, pp. 45-50.
- Hsu, W., H. Chen e C. Cheng (2013), “Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes”, *Journal of World Business*, Vol. 48, pp. 1-12.
- Hutzschenreuter, T. e J. Horstkotte (2012), “Performance effects of international expansion processes: The moderating role of top management team experiences”, *International Business Review*, Vol. 22, pp. 259-277.
- INE (2012), “Empresas em Portugal, 2010”, Instituto Nacional de Estatística.
- Javalgi, R. G., D. S. White e O. Lee (2000), “Firm Characteristics Influencing Export Propensity: An Empirical Investigation by Industry Type”, *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 217-228.
- Kaplan, S. N., M. M. Klebanov e M. Sorensen (2012), “Which CEO Characteristics and Abilities Matter?”, *The Journal of Finance*, Vol. LXVII, N.º 3, pp. 973-1007.
- Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas e N. F. Piercy (1998), “Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions”, *American Marketing Association*, Vol. 6, N.º 2, pp. 74-102.
- Moghaddam, F., Hamid, A. e Aliakbar, E. (2012), “Management influence on the export performance of firms: A review of the empirical literature 1989 – 2009”, *African Journal of Business Management*, Vol. 6(15), pp. 5150-5158.
- Orser, B., Spence M., Riding A. e Carrington C. (2010), “Gender and Export Propensity”, *Entrepreneurship: Theory & Practice* – N.º 34 (5), pp. 933-957.
- Parish, C. e J. Freeman (2011), “Factors contributing to the export propensity of Australian seafood firms”, *Journal of New Business Ideas & Trends*, Vol. 9, N.º 1, pp. 1-17.

- Sentürk, I. e C. Erdem (2008), “Determinants of Export Propensity and Intensity of SMEs in Developing Countries: An Empirical Analysis of Turkish Firms”, *The Empirical Economics Letters*, Vol. 7(2), pp.171-179.
- Serra, F., J. Poitou e H. Abdou (2012), “Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms”, *International Business Review*, Vol. 21, pp. 210-224.
- Suárez-Ortega, S. M. e Álamo-Vera, F. R. (2005), “SMES’ internationalization: firms and managerial factors”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11, N. ° 4, pp. 258-279.

Anexo I - Questionário

Relevância das características dos gestores na propensão à exportação das PME's em Portugal

Este inquérito é confidencial e será usado exclusivamente para efeitos de investigação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O inquérito deverá ser preenchido pelo CEO da empresa, com duração aproximada de 5 minutos. Agradecemos que tente responder a todas as questões.

Descrição da empresa

As perguntas nesta secção dizem respeito à empresa e à sua posição relativamente às exportações

1. Designação da empresa

.....

2. Situação relativa às exportações:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Exporta
- ☐ Não exporta
- ☐ Já exportou mas atualmente não

3. Se a empresa é exportadora, por favor indique:

% exportações no total das vendas

.....

4. Se a empresa é exportadora, por favor indique:

Motivos para a exportação (1 representa 'nada importante' e 5 representa 'muito importante')

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Saturação do mercado nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explorar nichos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar margens e rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificação do risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de beneficiar de economias de escala (pelo aumento de produção)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (por favor indique qual/quais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.

Perfil do CEO

As perguntas nesta secção dizem respeito ao CEO ou, em substituição deste, à pessoa responsável pelas decisões em relação às exportações

6. **Detém alguma participação no capital da empresa?**

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

7. **Desempenhou outras funções na empresa anteriormente?**

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

8. **Se teve experiências profissionais anteriores (nesta ou outra entidade), que funções desempenhou?**

Pode seleccionar mais que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

☐ Administração / Direcção

☐ Financeira

☐ Marketing

☐ Comercial

☐ Técnica/Produção

☐ Outra: _____

9. **Considera que é um profissional:**

Pode seleccionar mais que uma opção.

Marcar tudo o que for aplicável.

☐ Averso ao risco

☐ Flexível

☐ Recetivo à mudança

☐ Confiante

☐ Determinado

☐ Inovador

10. Cultiva uma rede de contatos profissional?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

11. Se respondeu 'Sim?', através de que meios?

Redes sociais, associações empresariais, entre outros

12. Há quantos anos iniciou o seu percurso profissional?

13. Teve alguma experiência profissional no estrangeiro?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim, inferior ou igual a 1 ano

☐ Sim, entre 1 e 3 anos (inclusive)

☐ Sim, entre 3 e 5 anos (inclusive)

☐ Sim, mais de 5 anos

☐ Não

14. Qual o seu nível de habilitações?

Marcar apenas uma oval.

☐ Ensino básico

☐ Ensino secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

15. Qual a sua área de formação?

Caso se aplique mais que uma opção, selecione a área de licenciatura; se tiver formação adicional indique a área no espaço seguinte.

Marcar apenas uma oval.

☐ Engenharia

☐ Economia/Gestão

☐ Marketing

☐ Relações internacionais

☐ Outra

16.

17. Qual o seu nível de conhecimento de línguas estrangeiras?

Níveis europeus - auto-avaliação - pode consultar a grelha em <http://europass.cedefop.europa.eu/pt/resources/european-language-levels-cefr>

Marcar apenas uma oval por linha.

	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Inglês - compreensão e produção oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inglês - compreensão e produção escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francês - compreensão e produção oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francês - compreensão e produção escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espanhol - compreensão e produção oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espanhol - compreensão e produção escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alemão - compreensão e produção oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alemão - compreensão e produção escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandarim - compreensão e produção oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandaram - compreensão e produção escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Qual a sua faixa etária?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ <30
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ >=50

19. Sexo:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Agradecemos a sua colaboração. Em caso de dúvidas por favor contacte através do e-mail 090482040@fep.up.pt ou

rforte@fep.up.pt.

20. **Caso queira receber os resultados da
investigação deixe aqui o seu contacto:**

.....

Com tecnologia

 Google Drive

Anexo II - Níveis língua estrangeira Europass

NÍVEIS EUROPEUS – GRELHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

		A1	A2	B1	B2	C1	C2
C O M P R E E N D E R	Compreensão oral	Sou capaz de reconhecer palavras e expressões simples de uso corrente relativas a mim próprio, à minha família e aos contextos em que estou inserido, quando me falam de forma clara e pausada.	Sou capaz de compreender expressões e vocabulário de uso mais frequente relacionado com aspectos de interesse pessoal como, por exemplo, família, compras, trabalho e meio em que vivo. Sou capaz de compreender o essencial de um anúncio e de mensagens simples, curtas e claras.	Sou capaz de compreender os pontos essenciais de uma sequência falada que incida sobre assuntos correntes do trabalho, da escola, dos tempos livres, etc. Sou capaz de compreender os pontos principais de muitos programas de rádio e televisão sobre temas actuais ou assuntos de interesse pessoal ou profissional, quando o débito da fala é relativamente lento e claro.	Sou capaz de compreender exposições longas e palestras e até seguir partes mais complexas da argumentação, desde que o tema me seja relativamente familiar. Consigo compreender a maior parte dos noticiários e outros programas informativos na televisão. Sou capaz de compreender a maior parte dos filmes, desde que seja utilizada a língua padrão.	Sou capaz de compreender uma exposição longa, mesmo que não esteja claramente estruturada ou quando a articulação entre as ideias esteja apenas implícita. Consigo compreender programas de televisão e filmes sem grande dificuldade.	Não tenho nenhuma dificuldade em compreender qualquer tipo de enunciado oral, tanto face a face como através dos meios de comunicação, mesmo quando se fala depressa, à velocidade dos falantes nativos, sendo apenas necessário algum tempo para me familiarizar com o sotaque.
	Leitura	Sou capaz de compreender nomes conhecidos, palavras e frases muito simples, por exemplo, em avisos, cartazes ou folhetos.	Sou capaz de ler textos curtos e simples. Sou capaz de encontrar uma informação previsível e concreta em textos simples de uso corrente, por exemplo, anúncios, folhetos, ementas, horários. Sou capaz de compreender cartas pessoais curtas e simples.	Sou capaz de compreender textos em que predomine uma linguagem corrente do dia-a-dia ou relacionada com o trabalho. Sou capaz de compreender descrições de acontecimentos, sentimentos e desejos, em cartas pessoais.	Sou capaz de ler artigos e reportagens sobre assuntos contemporâneos em relação aos quais os autores adoptam determinadas atitudes ou pontos de vista particulares. Sou capaz de compreender textos literários contemporâneos em prosa.	Sou capaz de compreender textos longos e complexos, literários e não literários, e distinguir estilos. Sou capaz de compreender artigos especializados e instruções técnicas longas, mesmo quando não se relacionam com a minha área de conhecimento.	Sou capaz de ler com facilidade praticamente todas as formas de texto escrito, incluindo textos mais abstractos, linguística ou estruturalmente complexos, tais como manuais, artigos especializados e obras literárias.
F A L A R	Interacção oral	Sou capaz de comunicar de forma simples, desde que o meu interlocutor se disponha a repetir ou dizer por outras palavras, num ritmo mais lento, e me ajude a formular aquilo que eu gostaria de dizer. Sou capaz de perguntar e de responder a perguntas simples sobre assuntos conhecidos ou relativos a áreas de necessidade imediata.	Sou capaz de comunicar em situações simples, de rotina do dia-a-dia, sobre assuntos e actividades habituais que exijam apenas uma troca de informação simples e directa. Sou capaz de participar em breves trocas de palavras, apesar de não compreender o suficiente para manter a conversa.	Sou capaz de lidar com a maior parte das situações que podem surgir durante uma viagem a um local onde a língua é falada. Consigo entrar, sem preparação prévia, numa conversa sobre assuntos conhecidos, de interesse pessoal ou pertinentes para o dia-a-dia (por exemplo, família, passatempos, trabalho, viagens e assuntos da actualidade).	Sou capaz de conversar com a fluência e espontaneidade suficientes para tornar possível a interacção normal com falantes nativos. Posso tomar parte activa numa discussão que tenha lugar em contextos conhecidos, apresentando e defendendo os meus pontos de vista.	Sou capaz de me exprimir de forma espontânea e fluente, sem dificuldade aparente em encontrar as expressões adequadas. Sou capaz de utilizar a língua de maneira flexível e eficaz para fins sociais e profissionais. Formulo ideias e opiniões com precisão e adequo o meu discurso ao dos meus interlocutores.	Sou capaz de participar sem esforço em qualquer conversa ou discussão e mesmo utilizar expressões idiomáticas e coloquiais. Sou capaz de me exprimir fluentemente e de transmitir com precisão pequenas diferenças de sentido. Sempre que tenho um problema, sou capaz de voltar atrás, contornar a dificuldade e reformular, sem que tal seja notado.
	Produção oral	Sou capaz de utilizar expressões e frases simples para descrever o local onde vivo e pessoas que conheço.	Sou capaz de utilizar uma série de expressões e frases para falar, de forma simples, da minha família, de outras pessoas, das condições de vida, do meu percurso escolar e do meu trabalho actual ou mais recente.	Sou capaz de articular expressões de forma simples para descrever experiências e acontecimentos, sonhos, desejos e ambições. Sou capaz de explicar ou justificar opiniões e planos. Sou capaz de contar uma história, de relatar o enredo de um livro ou de um filme e de descrever as minhas reacções.	Sou capaz de me exprimir de forma clara e pormenorizada sobre uma vasta gama de assuntos relacionados com os meus centros de interesse. Sou capaz de explicar um ponto de vista sobre um dado assunto, apresentando as vantagens e desvantagens de diferentes opções.	Sou capaz de apresentar descrições claras e pormenorizadas sobre temas complexos que integrem subtemas, desenvolvendo aspectos particulares e chegando a uma conclusão apropriada.	Sou capaz de, sem dificuldade e fluentemente, fazer uma exposição oral ou desenvolver uma argumentação num estilo apropriado ao contexto e com uma estrutura lógica tal que ajude o meu interlocutor a identificar e a memorizar os aspectos mais importantes.
E S C R E V E R	Escrever	Sou capaz de escrever um postal simples e curto, por exemplo, na altura de férias. Sou capaz de preencher uma ficha com dados pessoais, por exemplo, num hotel, com nome, morada, nacionalidade.	Sou capaz de escrever notas e mensagens curtas e simples sobre assuntos de necessidade imediata. Sou capaz de escrever uma carta pessoal muito simples, por exemplo, para agradecer alguma coisa a alguém.	Sou capaz de escrever um texto articulado de forma simples sobre assuntos conhecidos ou de interesse pessoal. Sou capaz de escrever cartas pessoais para descrever experiências e impressões.	Sou capaz de escrever um texto claro e pormenorizado sobre uma vasta gama de assuntos relacionados com os meus centros de interesse. Sou capaz de redigir um texto expositivo ou um relatório, transmitindo informação ou apresentando razões a favor ou contra um determinado ponto de vista. Consigo escrever cartas evidenciando o significado que determinados acontecimentos ou experiências têm para mim	Sou capaz de me exprimir de forma clara e bem estruturada, apresentando os meus pontos de vista com um certo grau de elaboração. Sou capaz de escrever cartas, comunicações ou relatórios sobre assuntos complexos, pondo em evidência os aspectos que considero mais importantes. Sou capaz de escrever no estilo que considero apropriado para o leitor que tenho em mente.	Sou capaz de escrever textos num estilo fluente e apropriado. Sou capaz de redigir de forma estruturada cartas complexas, relatórios ou artigos que apresentem um caso com uma tal estrutura lógica que ajude o leitor a aperceber-se dos pontos essenciais e a memorizá-los. Sou capaz de fazer resumos e resenhas de obras literárias e de âmbito profissional.